

Tilitoimistolle tehty asiakkuudenhallinnan kehityssuunnitelma

Ruokomäki, Noora

2014 Laurea Otaniemi



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Tilitoimistolle tehty asiakkuudenhallinnan kehityssuunnitelma

Ruokomäki, Noora
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2014

Ruokomäki, Noora

Tilitoimistolle tehty asiakkuudenhallinnan kehityssuunnitelma

Vuosi	2014	Sivumäärä	70
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia asiakkuudenhallinnan kehityssuunnitelma Hawcon tilit Oy:lle. Hawconilla ei ollut systemaattista, dokumentoitua suunnitelmaa asiakkuuksien kehittämiseen. Hawconin nykyinen segmentointi oli liian karkealla tasolla, joten segmentoinnin uudistaminen oli myös yksi projektin aiheista. Työssä kuvattiin Hawcon tilit Oy:n asiakkuudenhallintaan liittyvät prosessit ja laadittiin teorian pohjalta kehityssuunnitelma asiakkuudenhallinnan kehittämiseen.

Työssä perehdyttiin asiakkuudenhallinnan ja segmentoinnin teoriaan. Teoriaa täydennettiin käytännön esimerkein. Esimerkeissä kuvattiin, miten asiakkuudenhallintaa on hoidettu Hawconilla ja tilitoimistoissa yleensä.

Lähtökohta-analyysin perusteella laadittiin kehityssuunnitelma, jossa käsitellään asiakkuudenhallintaa, segmentointia ja asiakkuudenhoitomalleja. Toteutusvaiheessa asiakastiedot käytiin läpi ja päivitettiin, asiakaskannattavuuden laskemiseen laadittiin ehdotelma, sekä luotiin uusi segmentointi- ja asiakkuudenhoitomalli. Lisäksi muodostettiin näkemys kriteereistä, joilla Hawcon voisi arvottaa asiakkaansa.

Kehityssuunnitelman kaikkia osia ei toteutettu, vaan ne asetettiin jatkokehityshankkeiksi. Jatkokehityshankkeisiin kuuluu muun muassa asiakaspotentiaalin ja asiakaskannattavuuksien laskeminen, johdon raportoinnin kehittäminen ja suunniteltujen hoitomallien käyttöönotto.

Asiasanat: tilitoimisto, asiakkuudenhallinta, asiakkuuden arvo, asiakaspääoma, segmentointi, asiakaskannattavuus

Ruokomäki, Noora

Account management development plan for an accounting office

Year	2014	Pages	70
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to create an account management development plan for Hawcon tilit Ltd. Hawcon has not had any systematic, documented plan for account development. The current segmentation has not practical enough. Therefore reconstructing the segmentation was included in the project topics. This thesis describes Hawcon tilit Ltd's account management processes and presents a plan to develop them based on the thesis's theory.

The theoretical background focused on account management and customer segmentation. The theoretical parts were complemented with practical examples of the operations of an accounting office. The practical examples portrayed the topic discussed from Hawcon's perspective.

The development plan was based on a starting point analysis. The plan included methods for customer management, segmentation and account management. The implementation was executed in the areas: customer information update, a model for customer profitability evaluation, a new method for segmentation and account management were created, and new criteria for customer evaluation were formed.

The implementation phase did not include all parts of the development plan. Unimplemented parts were set as follow-up projects. These projects were divided as follows: calculation of customer potential and profitability, improvement of management reporting and the actual implementation of the new account management methods.

Keywords: Accounting office, Account management, Customer value, Customer equity, Segmentation, Customer profitability.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Rajaukset	8
2	Tilitoimistoala	8
2.1	Taloushallintoliitto ry	8
2.2	Hawcon tilit Oy	9
2.3	Tilitoimiston asiakkaat	10
3	Asiakkuuksien johtaminen	12
4	Asiakkuudenhallinta.....	13
4.1	Asiakastieto	14
4.2	Asiakkaan kontaktoiminen	16
4.3	Asiakkaan kuunteleminen.....	17
4.4	Asiakkuudenhoidon ajattelumallit.....	20
4.4.1	”Suljettu ympyrä”	20
4.4.2	1-5-25 -sääntö	20
4.4.3	R.F.M. -malli.....	21
4.5	Asiakasuskollisuus	22
4.6	Asiakkaan elinkaari	24
4.6.1	Asiakkaan hankinta ja haltuunotto.....	25
4.6.2	Asiakkuuden kehittäminen	26
4.6.3	Asiakassuhteesta luopuminen.....	28
5	Asiakaspääoma.....	30
5.1	Asiakaspääoman arvo	31
5.2	Asiakkuusvisio.....	32
5.2.1	Asiakkuusvision tasot.....	33
5.2.2	Asiakkuusvision luominen.....	33
5.3	Asiakkuuden arvo.....	34
5.3.1	Asiakkaan nykyarvo	35
5.3.2	Asiakkaan potentiaalinen arvo.....	40
5.4	Asiaksriski	41
5.4.1	Yksittäisen asiakkaan riskit.....	41
5.4.2	Asiakassuhteen riskit	41
5.4.3	Asiakaskannan riskit	42
5.4.4	Markkinatason riskit	42
6	Segmentointi	44
7	Hawcon tilit Oy:n asiakkuuksienhallinnan kehityssuunnitelma.....	46
7.1	Lähtökohta-analyysi	47

7.2	Tavoitteiden määrittely	48
7.3	Hawconin segmentointi	48
7.3.1	A-asiakasryhmä.....	50
7.3.2	B-asiakasryhmä.....	51
7.3.3	C-asiakasryhmä.....	52
7.4	Hawconin asiakastieto.....	53
7.5	Hawconin asiakaskontaktit	54
7.6	Hawconin asiakaskannattavuus	55
7.7	Hawconin asiakkaan arvon mittarit	56
7.7.1	Asiakaskannattavuus	57
7.7.2	Referenssiarvo.....	59
7.7.3	Asiakkuuden lujuus	60
7.7.4	Asiakasriskit	60
7.8	Hawconin asiakkuudenhoitomallit.....	61
7.8.1	A-ryhmän hoitomalli.....	61
7.8.2	B-ryhmän hoitomalli.....	62
7.8.3	C-ryhmän hoitomalli.....	63
8	Jatkokehityshankkeet	64
	Lähteet	66
	Kuviot	69
	Taulukot	70

1 Johdanto

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on korostanut asiakkuuksien merkitystä yrityksissä. Kulujen karsimiset, toimintojen tehostaminen ja perinteisten keinojen käyttäminen asiakkaiden lähestymiseen eivät enää tuota samanlaisia tuloksia. Asiakkaat segmentoidaan entistä tarkemmin ja monipuolisemmin. Yrityksissä kiinnitetään entistä enemmän huomiota uusasiakashankintaan ja vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Kontakti- ja kaupankäyntikanavien monipuolista käyttöä osataan hyödyntää nykyään yrityksissä. (Hellman K. Asiakastavoitteet ja -strategiat, 69.)

Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä joukkona toimintoja, joiden päätarkoituksena on tukea asiakasta koko asiakasyrityksen elinkaaren ajan. Käytännössä asiakkuudenhallinta ilmenee myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittämisenä asiakaslähtöiseksi. Asiakkuudenhallinnan keskiössä on asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen. Asiakastiedon perusteella yritykset pystyvät tunnistamaan heidän strategioihinsa parhaiten soveltuvat asiakkaat. Asiakkuudenhallinnan toiminta tähtää pitkäikäisiin asiakassuhteisiin, joissa sekä yritys että asiakas kokevat saavansa hyötyä. (Yrityssuomi 2014a.)

Tilitoimistoissa asiakkaat ovat pitkäikäisiä, joten asiakkaiden ja niiden elinkaaren johtamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Toimiva asiakkuudenhallinta tuo myös yritykselle kustannussäästöjä, esimerkiksi markkinointikuluissa. Yrityksen tulisi tuntee ja tunnistaa asiakkaansa. Jotta yritys pystyy tunnistamaan asiakkaansa, on asiakkaan arvon määrittäminen ja asiakkaiden segmentoiminen nähtävä merkittävänä osana yrityksen strategiaa.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Hawcon tilit Oy:n asiakkuudenhallintaa. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen kokonaisuudessaan on sen verran iso ja pitkä projekti, että tämä asiakashallintaprojekti päätettiin jakaa kahteen osaan:

1. Olemassa olevien asiakastietojen/mallien kuvaus ja niiden pohjalta tehtävä kehitysehdotus asiakkuudenhallinnasta.
2. Kehitysehdotuksen vieminen käytäntöön. Asiakaskannattavuuksien laskeminen ja johdon raportoinnin suunnittelu asiakasjohtamiseen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ensimmäiseen vaiheeseen, eli asiakkuudenhallinnan kanalta oleellisimpien osa-alueiden kehittämiseen. Työssä käydään läpi Hawcon tilit Oy:n nykyisiä käytänteitä, määritellään kehityskohteet ja laaditaan suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseen.

Työssä tullaan laatimaan kehitysehdotelma. Kehitysehdotelmassa keskitytään asiakastietojen päivittämiseen, asiakkuuksien arvon määrittämisen, asiakaskannattavuuden laskemiseen, segmentoinnin tekemiseen ja eri asiakasryhmien hoitomallien laatimiseen. Työn viimeinen kappale käsittelee jatkokehityshankkeita, ja siinä osassa esitellään ehdotus kehitystoimenpiteitä jatkamisesta.

1.2 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan asiakkuudenhallinnan nykytilaa Hawcon tilit Oy:ssä. Nykytilanteen kuvaamisen jälkeen laaditaan asiakkuudenhallinnan kehitysehdotus Hawconille. Työssä otetaan kantaa olemassa olevien asiakkaiden asiakkuudenhallintaan, mutta uusasiakashankintaa ei ole käsitelty tässä työssä sen laajemmin.

Yrityksen johdolle esiteltiin kattavampi raportti kehityssuunnitelmasta. Kehityssuunnitelma sisälsi sen verran yksityiskohtaista tietoa yrityksen käytänteistä, että julkaistavaan versioon karsittiin liian yksityiskohtaisiksi nähdyt kuvaukset pois.

2 Tilitoimistoala

Toimialalla olevia yrityksiä oli tilastokeskuksen mukaan rekisteröity vuonna 2012 4 209 toimitoa. Vuonna 2012 alan liikevaihto oli 892 Me. ja ala työllisti samana vuonna 12 086 henkilöä. Tilitoimistojen kattojärjestönä toimii Taloushallintoliitto, jonka auktorisoituja tilitoimistoja on 800. (Taloushallintoliitto 2013.)

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihto kasvoi vuonna 2013 kaikkiaan 2,6 prosenttia. Alan liikevaihto on ollut jatkuvassa kehityksessä ja vuonna 2013 koko maan keskimääräinen liikevaihto oli 71 017 euroa. 2014 kesäkuuhun mennessä tilinpäätös- ja kirjanpitopalveluiden liikevaihto oli kasvanut 2,6 % edellisvuoden jaksoon verrattuna. (Taloushallintoliitto 2014a.)

Toimialalla kilpailu ei ole erityisen kovaa, koska asiakkaita riittää joka toimistolle. Heikko taloustilanne ei vaikuta suoraan heikentävästi toimialaan, koska yrityksiä on joka tapauksessa tehtävä kirjanpito. Heikkoina aikoina tilitoimiston rooli pikemminkin korostuu yrityksissä, koska talousneuvontaa tarvitaan ja kirjanpidon luvut kertovat yrityksen johdolle, miten yrityksen tilanne muuttuu kuukausittain.

2.1 Taloushallintoliitto ry

Taloushallintoliitto (2014b) esittelee itsensä sanoin ”Taloushallintoliitto ry on Suomessa toimivien taloushallinnon palveluja tarjoavien auktorisoitujen tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen liitto.” Suomen tilitoimistoista yli 800 kuuluu liittoon. Taloushallintoliiton yksi merkittävimmistä päämääristä on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyrityksien kanssa. Jäsenyrityksillä on asiakkaina yhteensä lähes 130 000 suomalaista yritystä ja yhteisöä. (Taloushallintoliitto 2014b.)

Taloushallintoliiton auktorisoidulla jäsentoimistolla on käytössään vain tilitoimistoille tarkoitettua tietoa, jota ei saa muualta. Taloushallintoliitto tarjoaa myös ilmaista neuvontaa kirjanpitoon ja verotukseen, sekä järjestää koulutusta jäsenhintaan. Auktorisoidulla tilitoimistolla pyritään takaamaan yrityksille asiantuntevaa ja laadukasta tilitoimistopalvelua. Taloushallintoliitto ylläpitää jäsentensä ammattitaitoa säännöllisten tarkastusten ja valvonnan kautta. (Taloushallintoliitto 2014c.)

2.2 Hawcon tilit Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana on taloushallintopalveluja tarjoava Hawcon tilit Oy. Hawcon tilit Oy:llä on tarve kehittää asiakkuudenhallintaa. Hawconilla on tarve saada asiakashallintaan menetelmä, jonka avulla asiakkuuksien tehokas johtaminen ja palveleminen helpottuisi.

Hawcon Oy on vuonna 1992 perustettu, taloushallintoliiton auktorisoitu jäsentoimisto, joka tuottaa asiakkailleen liiketoiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa tarvittavaa tietoa eri taloushallinnon osa-alueilta. Nykyään Hawcon Oy:n tytäryhtiö Hawcon tilit Oy on keskittynyt tilitoimiston pyörittämiseen. Osaaminen rakentuu yli 20 vuoden kokemukseen taloushallinnosta ja sen vaatimista tietojärjestelmistä, mikä mahdollistaa Hawconin asiakkaille ammattitaitoisen kirjanpidon, palkanlaskun, myynti- ja ostoreskontran sekä taloushallinnon konsultoinnin palvelut.

Yrityksen vahvuuksiin kuuluu ammattitaitoinen palvelu, järjestelmät ja niiden tehokas käyttö jokapäiväisessä työssä. Vaikka monipuoliset tietojärjestelmät ovat merkittävässä roolissa ja tukevat työntekoa, ne eivät pysty luomaan samaa palvelukokemusta kuin ihminen. Hawconin tavoitteena on toimia yrityksen kannattavana talousosastona. Kannattavuus perustuu laadukkaaseen palveluun. Laadukkaassa palvelussa on olennaisena osaava henkilökunta, joka taitaa tehokkaasti järjestelmien käytön. Tämä on varmasti merkittävä syy siihen, miksi Hawconin liiketoiminta kasvaa ja kehittyy jatkuvasti. Hawconin liikevaihto oli vuonna 2013 yli miljoona euroa ja yrityksessä työskentelee parikymmentä työntekijää. Hawconin hallinnon henkilökunta työskentelee Espoon Otaniemessä. Todellinen ”työvoima”, 15 henkilöä, työskentelee Kotkan Karhulassa.

2.3 Tilitoimiston asiakkaat

Tilitoimistoissa asiakkuudet ovat pitkäikäisiä. Voidaan puhua myös niin sanoitusta jatkuvista asiakkuuksista, kuten Storbacka, Dahl ja Haeger (1999, 55) kutsuvat näitä asiakkuuksia kirjasaan. Konsultointipalveluissa asiakassuhteet saattavat olla lyhyempiä, mutta tässäkin asiakassuhteen päättymisen on selkeää. Asiakkaat eivät kovin helposti vaihda tilitoimistoa. Jos tilitoimiston ja yrityksen yhteistyö sujuu ja molemmat kokevat hyötyvän suhteesta, yhteistyö jatkuu useimmiten koko yrityksen elinkaaren.

Jatkuvissa asiakkuuksissa asiakassuhde on rutinoitunut ja sitä kuvaa säännölliset kontaktit toimijan ja asiakkaan välillä (Storbacka ym. 1999, 55). Tilitoimistoissa kontaktit asiakkaaseen muodostuvat pitkälti materiaalin toimittamisen yhteydessä, palaverissa, tilinpäätöksen yhteydessä ja eri kanavia kautta tapahtuvan kommunikoinnin yhteydessä. Tämän kaltaisissa asiakkuuksissa asiakkuusjohtajuus korostuu, koska asiakas voidaan nähdään osana toimittajan organisaatiota. Pitkien asiakassuhteiden ansiosta yrityksellä on mahdollista tutustua asiakkaaseen ja tuottaa asiakkaalle arvoa omien palveluiden kautta. (Storbacka ym. 1999, 55-56.)

Vaikka jatkuvissa asiakkuuksissa on paljon hyviä puolia, on niille myös tyypillistä jäykkyys ja pidemmän päälle haluttomuus suhteen kehittämiseen. Asiakkuuksien jäykkyys saattaa aiheuttaa asiakassuhteen passivoitumisen, jolloin asiakassuhteen kehittäminen jää taka-alalle. Yrityksen tulisi kehittää asiakkuuksia, vaikka asiakkaalta ei suoraan tulisikaan pyyntöä tähän. (Storbacka ym. 1999, 56.)

Yrityksilläkin on halu ulkoistaa taloushallinto ammattilaisille. Tähän on monta syytä. Pääsyyinä on usein osaamisen puute ja epävarmuus siitä, että kaikki viranomaisvaatimukset tulee täytettyä kirjanpidon ja raportoinnin suhteen. Toinen pääsyy on ajan puute. Yrittäjälle on usein kannattavampaa ulkoistaa taloushallinto tilitoimistoon ja keskittyä oleelliseen, eli liiketoiminnan pyörittämiseen. Yritykselle on myös erittäin kallista, jos pakollisia ilmoitusvelvollisuuksia laiminlyödään tai niitä joudutaan pitkältä ajanjaksolta korjaamaan.

Nykyään tilitoimistot yrittävät entistä enemmän päästä vanhanaikaisesta paperikirjanpidosta eroon ja siirtyvät sähköiseen taloushallintoon. Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan sitä, että aineisto kulkee ja arkistoituu pitkälti sähköisessä muodossa ja paksuja kirjanpitomappeja ei enää tarvita. Sen lisäksi, että sähköinen taloushallinto nopeuttaa kirjanpidon tekemistä ja on usein kustannustehokkaampaa, se mahdollistaa kirjanpitäjälle erilaisten asiantuntijapalveluiden tarjoamista asiakkaille.

Koska kirjanpitoaineistoa tulee säilyttää tilikauden loppumisen jälkeen 10 vuotta, on materiaalin säilyttäminen sähköisessä arkistossa kätevää ja tilaa säästävää. Historiatiedon se-

laaminen sähköisestä arkistosta on myös helpompaa ja nopeampaa kuin kirjanpitomappien läpikäyminen. Tilitoimiston siirtyminen sähköiseen taloushallintoon ei kuitenkaan ole halpaa ja vaatii investointeja yrityksiltä. Pienet parin hengen yritykset eivät välttämättä pysty investoimaan tarvittaviin järjestelmiin, jolloin he jäävät jälkeen kehityksestä.

3 Asiakkuuksien johtaminen

Koska yrityksen toiminta on kiinteästi sidoksissa asiakkaiden olemassaoloon, nähdään kannattavien asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen tienä kasvattaa yrityksen elinikää ja laatua. Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan näiden asioiden johtamista ja niiden nostamista yrityksen strategiseen keskiöön. (Saarijärvi 2014.)

Customer relationship management (CRM) korostaa määrätietoista asiakkuuksien johtamista. Kehittämällä asiakassuhdetta ja aktiivisella kuuntelulla muodostetaan side, joka vakiinnuttaa suhdetta ja luo arvoa molemmille osapuolille. Syvän suhteen ansiosta suhteesta poistumisen kynnys on suuri. (Peppers 2011, 1.) Don Peppers kuvaa osuvasti sitä, miten asiakassuhteen kehittämisellä ja asiakkaan kuuntelemisella saadaan luotua side, jonka ansiosta voidaan vakiinnuttaa asiakkaan suhdetta yritykseen ja luoda molemminpuolista arvoa.

Asiakkuuksien johtamisen missiona on pitkien ja kannattavien asiakkuuksien luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Jotta asiakkuuksien johtaminen on mahdollista, on yrityskulttuurin ja jokapäiväisten käytänteiden tuettava jatkuvaa oppimisprosessia asiakkaista. Nykypäivänä yrityksen on myös kyettävä mukautumaan muuttuviin asiakastarpeisiin. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa tulee nähdä mahdollisuutena syventää ymmärrystä asiakkaasta. Asiakkaan kohtaamisista kertyneen tiedon ja asiakasymmärryksen tulisi aina toimia pohjana uudelle kohtaamiselle, eli tiedon tulisi kumuloitua. Valitettavan yleistä on kuitenkin kerätyn asiakastiedon tehon hyödyntäminen. (Saarijärvi 2014.)

Asiakassuhde ja asiakastieto ovat kulmakiviä, kun puhutaan asiakkuuksien johtamisesta. Asiakassuhteessa korostuu vuorovaikutteisuus ja molempien osapuolien kokema hyöty pitkällä aikavälillä. Asiakastieto on konkreettista, kuten asiakkaan nimi ja osoite. Siihen kuuluu myös asiakkaan ostohistoria. Asiakastieto on tietyllä tapaa ”jalanjälki” asiakkaasta, minkä avulla pystytään luokittelemaan eli segmentoimaan asiakkaita. (Saarijärvi 2014.)

4 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on merkittävä osa asiakasjohtamista, se on monimuotoinen kokonaisuus, joka nähdään asiakasjohtamisen toimintana asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseksi (Hellman, Pehkurinen & Raulas 2005, 13).

Useimmiten asiakas on yrityksen tärkeimpiä resursseja, ja asiakkuudenhallinta voidaan nähdä jatkuvana oppimisprosessina, jossa tähdätään asiakkaaseen liittyvän tietämyksen ja ymmärryksen kasvattamiseen. Asiakkuudenhallinta on asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja tunnistamista. (Mäntyneva 2001, 7.) Asiakashallinnan tavoitteena on luoda kannattavuuden rajoissa sellaista lisäarvoa, jota myös asiakas arvostaa (Mäntyneva 2001, 11).

Asiakkuudenhallinnan pyrkimys on lisätä yrityksen tietoutta ja ymmärrystä omista asiakkaistaan. Markkinoinnin ja myynnin prosessit, sekä niiden mittaaminen tehostuvat toimivan asiakkuudenhallinnon ansiosta. Kun asiakastietoja ja asiakasymmärrystä hyödynnetään, saadaan kohdistettua markkinointiviestintä asiakkaille tehokkaammin ja näin turhien viestien lähettämiseltä vältetään. Asiakkuudenhallinnan tavoitteita on myös viestintäkanavien tehokas hyödyntäminen. On löydettävä ne viestinnän väylät, joilla asiakas tavoitetaan parhaiten. (Mäntyneva 2001, 12-13.)

Asiakashallinnassa pohjana on asiakasmääritys. Yrityksen on tunnistettava, ketkä ovat asiakkaita ja ketkä eivät (Hellman ym. 2005, 16). Tilitoimistot saattavat olla keskittyneitä tietyn kokoluokan asiakkuuksiin tai tiettyihin toimialoihin. Hawcon ei ole tehnyt linjanvetoa toimialojen suhteen, vaan Hawconilta löytyy asiakkaita useilta eri toimialoilta. Eli voidaan nähdä, että kaikki suomalaiset yritykset ovat potentiaalisia asiakkaita.

Tässä työssä tarkastellaan asiakashallinnan kokonaisuutta seuraavien peruseräiteiden avulla:

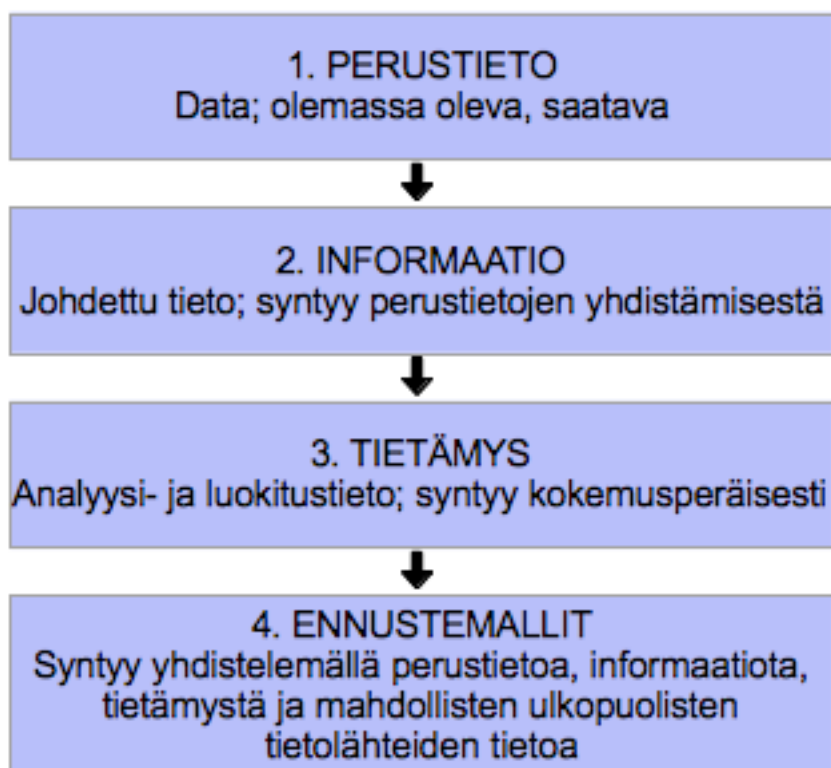
- Asiakastieto
- Asiakaskontaktit
- Asiakkaan kuunteleminen
- Asiakkuuksien hoidon ajattelumallit
- Asiakasuskollisuus
- Asiakassuhteen elinkaari

Kappaleissa tullaan kuvaamaan, miten Hawconilla on hoidettu kyseiset osa-alueet. Kappaleissa viisi käsitellään yllämainittujen lisäksi asiakaspääomaa ja asiakkuuden arvoa, sekä kappale-

leessa kuusi käydään läpi segmentointia. Viimeisessä osiossa tullaan esittämään kehityssuunnitelma asiakkuudenhallinnan kehittämiseen Hawcon tilit Oy:ssä.

4.1 Asiakastieto

Kun yrityksessä on selvillä, ketkä ovat asiakkaita, on tärkeää kerätä asiakkaasta tiedot talteen. Tiedon tulee olla laadukasta ja riittävää, jotta sitä voidaan jalostaa. On muistettava, että järjestelmä pystyy tuottamaan korkeintaan yhtä laadukasta tietoa kuin järjestelmään on syötetty. Tämän takia on kiinnitettävä huomiota systemaattiseen tiedon keräämiseen. (Hellman ym. 2005, 16-17.)



Kuvio 1: Tiedon neljä luokkaa (mukaillen Hellman ym. 2005, 18)

Kuvio 1 kuvaa neljää asiakastiedon luokkaa: **perustieto**, **informaatio**, **tietämys** ja **ennustemallit**. Asiakkaan perustiedot tulisi johtaa informaatioksi. Esimerkiksi perustietojen pohjalta voidaan jakaa asiakkaat segmentteihin ja määrittää ihanteellinen asiakas. Kolmas tiedon luokka on tietämys, joka on kokemusperäistä ja opittua. Tilitoimistoissa asiakkaan tunteminen ja sitä kautta tuleva tietämys auttaa tilitoimistoa tarjoamaan asiakkailleen heille parhaiten sopivia palveluita. Esimerkiksi niille asiakkuuksille, joiden maksuvalmius on heikko, pystytään ehdottamaan raportointia, jonka avulla asiakas pystyy ennakoimaan rahavirtoja ja suunnittelemaan talouttaan tarkemmin. Ennustemallien luomisessa yhdistellään kaikkia aiempia tiedon luokkia ja käytetään mahdollisesti vielä ulkopuolisia tiedonlähteitä. Tilitoimistoissa

ennustemalleja voidaan käyttää arvioitaessa jonkun toimialan kehityksen vaikutusta asiakkaaseen. (Hellman ym. 2005, 17-18.)

Pelkkä tiedon kerääminen ei riitä, vaan on tehtävä suunnitelma millä tavoin kerättyä tietoa ylläpidetään (Hellman ym. 2005, 17). Mitä useampi henkilö sitoutetaan vastuuseen asiakastietojen ylläpidosta, sitä todennäköisemmin se tulee olemaan ajan tasalla. Hawconin uusi työn-ajanseuranta- ja laskutusohjelma tulee olemaan myös merkityksellinen asiakastiedon ylläpidon kannalta. Hawconin tulee selkeästi määrittää, kuka vastaa asiakastietojen päivytyksestä ja korjaa asiakastiedoissa tapahtuvat muutokset.

Asiakastiedon lajit

Hellmanin ym. (2005, 110) mukaan asiakastiedon lajit voidaan johtaa tiedon lajien pohjalta. Perustieto nähdään asiakkaan tunnistetietona, johon kuuluu esimerkiksi asiakkaan yhteystietoja, yritysmuotoa ja liikevaihtoa. (Hellman ym. 2005, 1.)

Toinen asiakastiedon laji on asiakassuhteeseen liittyvä tieto, joka on asiakkaan ja yrityksen välistä tietoa, jota ei ole ulkopuolelta saatavissa. Toisin kuin perustieto, asiakassuhteeseen liittyvä tieto muokkaantuu jatkuvasti ja se on asiakassuhdetta kuvaavaa. Erilaiset asiakasanalyysit tuottavat tähän soveltuvaa tietoa. (Hellman ym. 2005, 111.) Asiakassuhteeseen liittyvät tiedot ovat usein hyvin arkaluontoisia. Tilitoimistossa asiakkaan liikevaihdon ja tilinpäätöksen pystyy kuka tahansa saamaan kaupparekisteristä käsiinsä, joten se voidaan nähdä kuuluvan asiakkaan perustietoihin. Asiakkaan tulevaisuuden visiot ja niihin laadittava budjetti sen sijaan on asiakassuhteeseen liittyvää tietoa ja siksi salassa pidettävää.

Kolmas asiakastiedon laji on yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tieto. Tämä tieto on yrityksen sisäistä, kokemusperäistä tietoa. Asiakkuuksien hoitoon liittyvä tieto on tällaista. Tämän tiedon ansiosta voidaan mitata, onko asiakkaaseen tehtyt panostukset tuottaneet haluttua lopputulosta. (Hellman ym. 2005, 111.) Tilitoimistoissa voidaan haluta seurata jotain työvaihetta tai tiettyä palvelua ja sen kannattavuutta tietyille asiakkuuksilla. Tämä tieto auttaa yritystä hahmottamaan onko esimerkiksi jonkun palvelun myyminen asiakkaalle tuottanut tulosta.

Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvää ennustetietoa Hellman pitää asiakastiedon neljäntenä lajina. Tätä tietoa saadaan aiemmin kerätystä tiedosta, jota lähdetään koostamaan ja analysoimaan. Analysoinnin pohjalta voidaan ennustaa asiakkuuden tulevaa arvoa ja asiakkuuteen tehtävien toimenpiteiden onnistumista. (Hellman ym. 2005, 112.)

Hawconin asiakastieto oli työn alkuvaiheessa vielä useammassa eri järjestelmässä. Asiakastiedon hajautuminen useamman järjestelmän välille hankaloitti tiedon hyödyntämistä ja ylläpitoa. Asiakaskortistosta löytyvä tieto ei ollut johdon raportoinnin kannalta tarpeeksi kattavaa. Osalta asiakkaista puuttui myös merkinnät yhteyshenkilöistä, sekä asiakkaan että Hawconin päästä.

4.2 Asiakkaan kontaktoiminen

Asiakashallintaan kuuluu oleellisesti asiakassuhteiden hoitaminen, kuten asiakaskontaktit. Merkittävimpiä syitä asiakkaiden menettämiseen kilpailijoille on liian harvoin tapahtuva yhteydenpito. Hyvään asiakashallintaan kuuluu oleellisena osana tavoitteellinen, mittava, riittävä, säännöllinen, oikea-aikainen, oikealla tavalla räätälöity sekä oikean kanavan kautta tapahtuva kontaktointi. (Hellman ym. 2005, 24.)

Asiakassuhteiden kehittämisessä säännöllinen kontaktointi auttaa yritystä seuraamaan myös oman palvelunlaadun toteutumista, jolloin epäkohtiin pystytään useimmiten reagoimaan ajoissa ja näin ylläpitämään asiakastyytyväisyyttä. Yksi säännöllisen kontaktoinnin tavoite on myös rohkaista asiakasta vuoropuheluun yrityksen kanssa. Tiiviit asiakaskontaktit toimivat asiakassuhteen vahvistajina, jolloin todennäköisyys asiakassuhteen säilymiseen koko yrityksen elinkaaren on korkeampi. (Hellman ym. 2005, 24.)

Hawconilla asiakkaan kanssa arkipäiväinen kommunikaatio tapahtuu useimmiten sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Kommunikointitapa muodostuu jokaisen asiakkuuden kohdalla hieman erilaiseksi. Toiset yritykset ovat enemmän kiinnostuneita, miten heillä taloudellisesti menee ja toisille riittää, että lain vaatima kirjanpito ja raportointi tulee tehtyä.

Yhden asiakkaan asioita saattaa Hawconilla hoitaa useampi työntekijä, riippuen siitä, mitä palveluita asiakkaalla on käytössä. Jos asiakas on ulkoistanut talousosastonsa kokonaan Hawconille eli on niin sanottu ULP-asiakas, hoitaa yrityksen asioita keskimäärin kolme henkilöä. Yritystä hoitava tiimi, asiakastiimi, koostuu tällöin kirjanpitäjästä, palkanlaskijasta ja reskontranhoitajasta.

Koska Hawconilla on useampi ihminen asiakkaan kanssa tekemisissä, on tärkeää muodostaa tapa, jolla kaikki asiakkaan parissa työskentelevät ovat tietoisia, mitä joku toinen on asiakkaan kanssa sopinut.

Kriittiset asiakaskohtaamiset ovat yrityksen kannalta olennaisimpia asiakaskontakteissa. Yrityksen on oltava selvillä siitä, mitkä asiakaskohtaamiset ovat kriittisiä. Kriittisen asiakaskohtaamisen epäonnistuttua, asiakas saattaa kokea, ettei asiakkuus tuota heille paljoo arvoa ja

saa asiakkuuden etsimään vaihtoehtoisia toimittajia. (Storbacka ym. 1999, 114.) Tilitoimistossa kriittiseksi kohtaamiseksi voidaan nähdä prospektin kanssa pidettävä ensimmäinen palaveri, jossa esitellään tilitoimiston palvelukokonaisuuksia. Nykyisten asiakkuuksien kanssa kriittiset kohtaamiset voivat liittyä esimerkiksi asiakasyrityksen johdon vaihtumiseen ja siitä seuranneeseen muutosaaltoon tai kasvuyritysten kehityspalavereihin.

4.3 Asiakkaan kuunteleminen

Yritykset tavoittelevat arvokkaita asiakkaita ja arvoa asiakkaalle tuo asiakkaan näkökulmasta arvokkaat ratkaisut. Jotta pystytään ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja tuottamaan arvoa, asiakasta on kuunneltava. (Pohjanmäki 2014a.)

Asiakkaan kuuntelulla ei tarkoiteta pelkästään korvalla kuuntelemista, vaan sillä tarkoitetaan myös niin sanotun hiljaisen äänen kuuntelemista. Asiakkaan käyttäytymisen perusteella voidaan tulkita asiakasta. Näitä asiakkaan muulla kuin äänellä tapahtuvia ilmaisuja kutsutaan hiljaiseksi ääneksi. (Pohjanmäki 2014a.)

Kuuntelemisen tarkoituksena on oppia toisesta ja näin löytää parhaimmat mahdolliset ratkaisut ongelmiin. Jotta kuuntelemisesta saavutettaisiin maksimaalinen hyöty, tulisi sekä asiakkaan että yrityksen osallistua aktiivisesti oppimisprosessiin. Seuraukset tulisi myös viedä käytäntöön, jotta ne eivät jää vaan puheen tasolle. (Pohjanmäki 2014a.)

Hawconilla asiakkaiden läpikäyminen puhelimitse, tapaamisissa tai sähköpostilla pohjautuu juuri kuuntelemiseen. Yrityksen tulee tietää miten asiakkaalla sujuu, onko heillä jotain ongelmia, joiden selvittämiseen voitaisiin olla apuna? Jos ongelmia ilmenee, niihin tulee pohtia ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa. Yleensä tilanteet, joissa asiakas on pettynyt, on taustalla asiakkaan tuntemus siitä, ettei häntä olla kuunneltu.

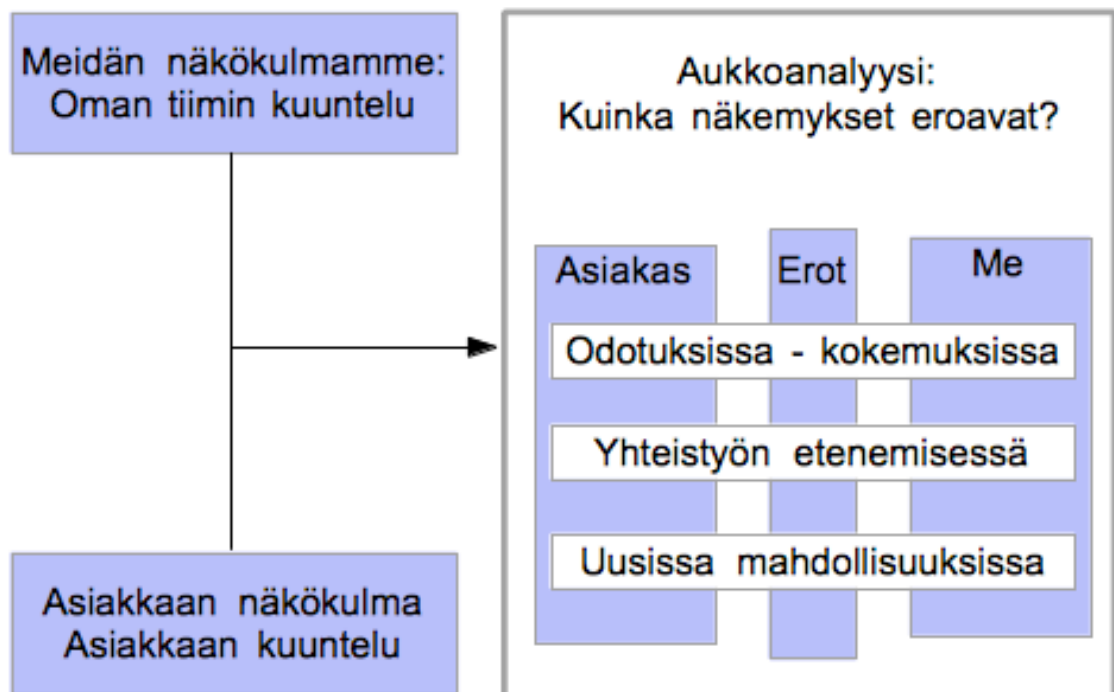
Asiakkaiden kuuntelemisen tärkeys korostuu pitkissä asiakassuhteissa. Yrityksen on kyettävä vuosienkin jälkeen tarjoamaan asiakkaille ensiluokkaista palvelua ja ennakoimaan asiakkaan tarpeita. Kuuntelemalla asiakasta, tilitoimisto saa tärkeää tietoa asiakkaasta, minkä perusteella pystytään kehittämään asiakkaan liiketoimintaa myymällä omaa tietotaitoa. Tilitoimistoissa asiakkaan kanssa ollaan useimmiten kuukausittain yhteyksissä, joidenkin kanssa lähes päivittäin tai viikoittain. Vaikka kontakteja asiakkaaseen on paljon, saattaa toimintatavoissa olla silti parantamisen varaa. Koska asiakassuhteet ovat pitkiä, saattaa alussa asiakkaan kanssa luodut toimintamallit olla nykyään jo vanhanaikaisia ja kankeita, jolloin niiden päivittämisellä saataisiin tehostettua työntekoa ja sitä kautta tarjottua kannattavampaa palvelua asiakkaalle.

Kun asiakkaan kanssa pidetään yhteyttä säännöllisesti ja asiakassuhde on kestänyt vuosia, uusien näkökulmien löytäminen edellyttää jo kykyä ja aktiivista pyrkimystä asiakassuhteen kehittämiseen. Tämä edellyttää asiakkaan kanssa työskentelevältä henkilöltä kiinnostusta kehittää asiakassuhdetta. Jotta asiakkaan parissa työskentelevät henkilöt saadaan ymmärtämään kuuntelemisen merkitys ja mahdollisuudet, tulee johdon käydä asia läpi henkilöstön kanssa ja omalla esimerkillä ohjata työntekijöitä oikeanlaiseen asennoitumiseen.

Asiakkaan kuuntelu antaa loistavan väylän asiakassuhteen kehittämiseen. Mattinen (2006, 55), esittelee kirjassaan Kuvio 2:ssa kuvatun kvalitatiivisen tutkimusotteen, jonka ideana on ensin kuunnella asiakasta hoitavaa tiimiä ja sen jälkeen asiakasta ja lopuksi vertaillaan asiakkaan ja asiakastiimin välisiä eroavaisuuksia samoista teemoista.

Mattisen mukaan (2006, 55) kuuntelussa on tärkeää keskittyä kolmeen alueeseen:

1. ”käänteentekeviin hetkiin, joissa asiakas sitoutuu tai etääntyy asiakassuhteesta
2. odottamattomiin hetkiin, jolloin osapuolen toinen ei toimi odotetulla tavalla (jolloin asiakkuuden prosessi päättyy) ja
3. osapuolten näkemyksiin yhteistyön kehittymismahdollisuuksista.”



Kuvio 2: Asiakkaan kuunteleminen (Mattinen 2006, 56).

Hawconilla käytetään Mattisen menetelmää erilaisten ongelmatilanteiden selvittämisessä.

Tulevaisuudessa myös asiakassuhteita läpikäydessä tullaan selvittämään sekä asiakkuutta hoi-

tavien työntekijöiden että asiakkaan näkemykset. Näin saadaan kattavampi kuva asiakkuudesta.

Palvelunlaatu ja asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden palautteen saaminen ja siihen reagoiminen on hyvä esimerkki kuuntelemisesta. Ongelmana tässä usein on se, että palaute jää työntekijöiden tasolle, eikä koskaan kantaudu ylimmän johdon korviin, jolloin johdolta jää tärkeä informaatio yrityksen palvelunlaadusta saamatta. Ylin johto saattaa kuulla ongelmasta ensimmäistä kertaa vasta siinä vaiheessa, kun asiakas on irtisanomassa sopimuksensa. Tämä on asia, jota Hawcon on lähtenyt kehittämään. Säännöllisillä yhteydenotoilla asiakkaisiin pyritään keräämään tietoa sekä palvelunlaadusta että asiakastyytyväisyydestä.

Asiakastyytyväisyysmittauksilla saadaan myös jonkinlaista kuvaa siitä, miten yritys on onnistunut työssään. Tulee kuitenkin muistaa, että tyytyväinen asiakas ei ole yhtä kuin lojaaliasiakas (Storbacka ym. 1999, 61). Hawconin soittaessa asiakkaitaan läpi kävi selkeästi ilmi, että ne asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä palveluun, joilla oli muodostunut kiinteä ja toimiva suhde esimerkiksi kirjanpitäjän kanssa. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten tärkeässä roolissa henkilökemiat ovat asiakassuhteissa ja miten tärkeää olisi laittaa asiakasrajapintaan siihen parhaiten soveltuvat henkilöt. Oikea henkilö asiakasrajapintaan ei välttämättä ole yrityksen auringoisin ja iloisin työntekijä, vaan asiantuntijapalveluissa asiakkaat arvostavat ennen kaikkea ammattitaitoa ja hyvää yhteistyökykyä. Hyvät ihmissuhdetaidot omaava henkilö soveltuu usein hyvin asiakasrajapintaan.

Aito asiakaslähtöisyys ei tarkoittaa pelkästään sitä, että asiakkaan arvontuotanto ymmärretään syvällisesti. Ymmärrys saavutetaan kuuntelemalla asiakasta ja heidän omaa näkemystään tarpeistaan. Tähän ei kuitenkaan tulisi vielä tyytyä. Yrityksen tulisi katsoa tulevaan ja miettiä, mitä tarpeita asiakkaalla saattaisi olla tulevaisuudessa. (Storbacka ym. 1999, 90.)

Tilitoimistoissa asiakkaan palveluratkaisut kannattaisi suunnitella hieman pidemmällä tähtäimellä kuin pelkästään nykyhetken perusteella. Sekä asiakas että yritys säästävät, kun heti puolen vuoden päästä ei tarvitse olla asiakkaan kasvun takia muuttamassa toimintatapoja tai järjestelmiä.

Tietojärjestelmä olisi hyvä ottaa tukemaan kontaktinhallintaa. Merkityksellisistä asiakaskontakteista tulisi jäädä dokumentointi järjestelmään. Pelkkä järjestelmä ei kuitenkaan kykene hallinnoimaan kontakteja. Yrityksen tulee määritellä merkittävimmät kontaktit, sekä suunnitella, miten ja millaista tietoa niistä kerätään. (Hellman ym. 2005, 25)

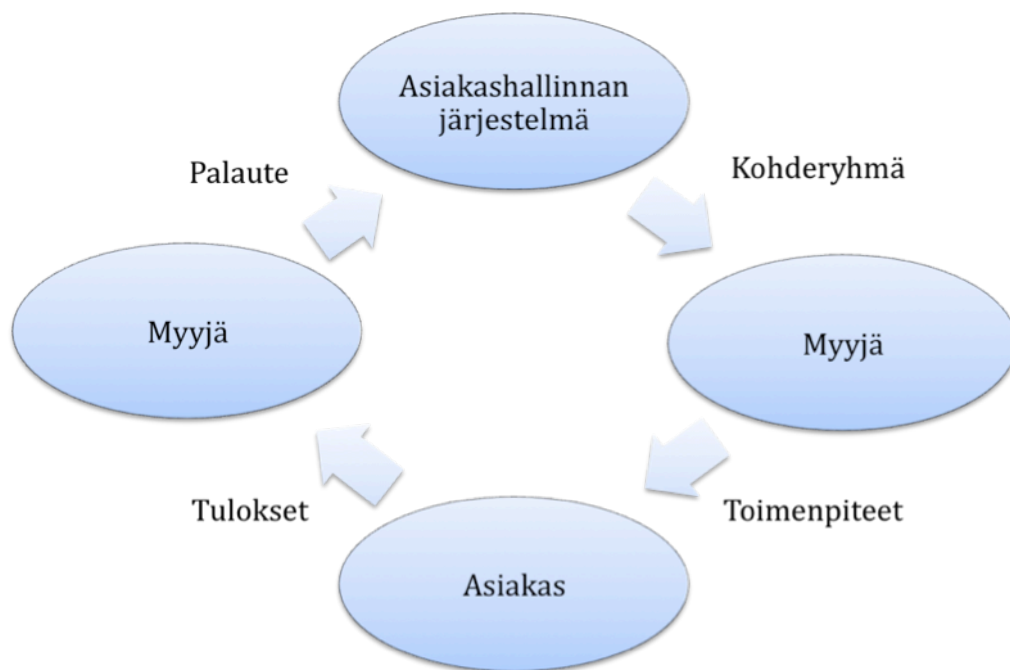
4.4 Asiakkuudenhoidon ajattelumallit

Hellman (2005, 26-37) esittelee kolme erilaista mallia, joita asiakashallinnassa kannattaa huomioida. Asiakasinformaation hallintaan ”suljettu ympyrä” on ainut oikea tapa huolehtia tiedon paikkaansa pitävyydestä. 1-5-25 & R.F.M -mallit ovat hyviä perusmalleja asiakkuuden hoitoon (Hellman ym. 2005, 36).

4.4.1 ”Suljettu ympyrä”

Hellman (2005, 26) kirjoittaa asiakastiedon ”suljetusta ympyrästä”. Kuvio 3:ssa oleva Suljettu ympyrä kuvaa miten toimenpiteet jotka tehdään asiakkaalle tai asiakasryhmälle kirjataan ylös ja toimenpiteiden tulokset tulee myös merkitä samaan paikkaan. Näin saadaan aukoton ja oikea kuva siitä, mitä on kenelle tehty ja mihin se johti. Periaatteen mukaan toimiminen myös mahdollistaa toiminnasta oppimisen. (Hellman ym. 2005, 26-28.)

”Suljettu ympyrä” mahdollistaa sen, että samoille asiakkaille ei tehdä samoja toimenpiteitä eri henkilöiden toimesta useampaan kertaan. Esimerkiksi yrityksen lähettäessä hinnankorotuskirjeitä on siitä hyvä jäädä merkintä järjestelmään, jotta kirjettä ei lähetetä asiakkaalle monta kertaa ja asiakkaan parissa työskentelevät löytävät tiedon hinnankorotuksesta. Hawco:n asiakaskontaktoinnissa hyödynnetään ”Suljettua ympyrää”.



Kuvio 3: ”Suljettu ympyrä” (muokailen Hellman ym. 2005, 28)

4.4.2 1-5-25 -sääntö

Asiakkuudenhallinnan yksi merkittävimmistä periaatteista on 1-5-25 -sääntö. Se kuvaa erittäin selkeästi miksi yrityksen kannattaa pitää huolta jo olemassa olevista asiakkaista. ”Sitoutunut asiakas myös ostaa useammin ja suosittelee muillekin”, toteaa Hellman (2005, 29). Hawconin uusimmista asiakkaista merkittävä osa on tullut nykyisten asiakkaiden suositusten kautta.

1-5-25 -säännössä ykkönen kuvaa ”myyntikustannusta” nykyisille asiakkaille. Nykyiselle asiakkaalle myyminen ei aiheuta enää niin suuria ponnisteluja, kun asiakassuhde on jo olemassa. (Hellman ym. 2005, 29.)

Viitonen kuvaa ”myyntikustannusta” uudelle asiakkaalle. Tämä kuvastaa sitä, että tuotetta tai palvelua myydessä uudelle asiakkaalle joudutaan usein uhraamaan viisinkertainen määrä euroja, työtunteja tai vaikka soittoja kuin nykyiseen asiakkaaseen menisi. (Hellman ym. 2005, 28.)

Kaksikymmentäviisi kuvastaa ”myyntikustannuksia” menetetyn asiakkaan takaisin saamisesta. Menetetylle asiakkaalle myyminen aiheuttaa useimmiten huomattavasti suuremman määrän kustannuksia kuin uusi tai nykyinen asiakas. (Hellman ym. 2005, 28.)

Lyhykäisyydessä tämän säännön idea on kuvata, kuinka suuri hyöty saadaan panostamalla jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Pitkien asiakassuhteiden tuoma rahavirta on yleensä katteeltaan parempaa kuin uusasiakashankinta. Samoin liiketoiminnan pyörittäminen ja ennustettavuus on huomattavasti helpompaa, jos se perustuu nykyasiakkaiden tuomaan rahavirtaan. (Hellman, ym. 2005, 29.)

Ehdotelma Hawconin asiakkuudenhallinnan hoitomalleista tulee perustumaan tällä periaatteella. Koska asiakassuhteet ovat pitkiä, on huomattavasti kannattavampaa kehittää potentiaalisia, jo olemassa olevia asiakkuuksia, kuin käyttää energiaa ja rahaa markkinointiin ja uusasiakashankintaan.

4.4.3 R.F.M. -malli

R.F.M. -malli perustuu Hellmanin (ym. 2005, 36-37) mukaan yksittäisen asiakkaan ostohistoriaan ja sisältää 3 määrällistä komponenttia, joita tulee tarkastella:

1. Recency (aika)
2. Frequency (ostotiheys)
3. Monetary value (ostojen suuruus)

R.F.M.:ssä tarkoitus on saada uusi kauppa asiakkaan kanssa, lisätä asiakkaan ostotiheyttä ja kasvattaa ostojen määrää (Hellman ym. 2005, 37). Tämä malli soveltuu erityisesti verkkokaupan kaltaiseen ympäristöön, jossa uusi asiakas yritetään saada tarjouksin ja kohdennetulla mainonnalla ostamaan uudestaan.

RFM-analyysin suosiosta huolimatta sillä on heikkouksia. Jos asiakkaista iso osuus tekee harvoin pieniä ostoja, sijoittuvat ne kaikki automaattisesti alimpaan RFM -pisteytykseen, jolloin jatkoanalyysi on vaikeaa. RFM ei kerro asiakkaan potentiaalia mahdollisena markkinointikohdeena, vaan tarkastelee puhtaasti ostohistoriaa. Lisäksi uusien asiakkaiden ja kohdemarkkinoiden analyysi on haastavaa. RFM ei myöskään ota huomioon asiakkaan käyttäytymisen muutoksia pitkällä aikavälillä. (D'Auria 2009.)

Hawconilla tämä malli ei tunnu mielekkäältä käyttää, koska myytävä palvelu on pitkäkestoista, eikä ostotiheyden tai ostojen suuruuden mittaaminen tuo lisäarvoa asiakkuuden tarkasteluun.

4.5 Asiakasuskollisuus

Peppersin ja Rogersin mukaan (2011, 64) uskollisuutta voi katsoa kahdesta eri näkökulmasta: asenne- tai käyttäytymisnäkökulmasta. Molemmat antavat erilaisia näkökulmia asiakkaan arviointiin, ja molempaa kannattaa käyttää samaan aikaan.

Asenteellinen uskollisuus viittaa asiakkaan mielentilaan. Silloin uskollisuuteen liittyy positiivisia tai suosivia ajatuksia brändiä tai yritystä kohtaan. Asenteellisessa uskollisuudessa painotus on enemmän halussa kuin varsinaisessa käyttäytymisessä. (Peppers & Rogers 2011, 64.)

Käyttäytymisuskollisuudessa tarkastellaan asiakkaan toimintaa välittämättä taustalla olevista mielipiteistä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna asiakasta pidetään uskollisena silloin, jos hän oston jälkeen tekee jatko-ostoksia. (Peppers & Rogers 2011, 64.)

Pohjanmäki (2014b) kirjoittaa asiakasuskollisuudesta, joka on kannattavuuden lisäksi merkittävä tekijä asiakashallinnassa. Taulukko 1 esittää erilaisia asiakasuskollisuuden sidoksia:

Sidostyyppi	Esimerkki sidoksesta
Tunnepohjainen sidos	Läheinen suhde yrityksen edustajaan
Taloudellinen sidos	Hinnoittelussa on volyymiehto
Juridinen sidos	Sopimus, joka velvoittaa suhteeseen
Tietopohjainen sidos	Yrityksen erityisosaaminen, josta asiakkaan on vaikea luopua
Teknologinen sidos	Asiakas on panostanut tekniikkaan, josta on vaikea luopua
Aikaan perustuva sidos	Asiakkaan prosessi nopeutuu yrityksen avulla
Rakenteellinen sidos	Asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi on toimiakseen vaatinut aikaa ja vaivaa
Maantieteellinen sidos	Yritys on muita helpommin saatavilla

Taulukko 1: Sidostyyppit (Pohjanmäki 2014b)

Sidos voidaan nähdä joko positiivisena, negatiivisena tai neutraalina. Positiivinen sidos kannustaa ja ohjaa asiakassuhteeseen ja negatiivinen lähinnä pakottaa siihen. Vain positiivisilla ja negatiivisilla sidoksilla vaikuttaisi olevan merkitystä asiakkuuden lujuuteen. Neutraaleilla sidoksilla taas ei nähdä olevan samankaltaisia vaikutuksia. (Pohjanmäki 2014b)

Eri toimialojen välillä on havaittu suuriakin eroja eri sidoksien merkityksessä asiakasuskollisuuteen. Myös toimialan kilpailutilanteella on huomattu olevan vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Kovassa kilpailutilanteessa asiakastyytyväisyys pitää olla merkittävällä tasolla, ennen kuin asiakasta voidaan pitää uskollisena. Yrityksen tulisi olla tietoinen tekijöistä, jotka vaikuttavat oman toimialan ja asiakaskannan uskollisuuteen. (Storbacka ym. 1999, 62.)

Tilitoimiston ja asiakkaan välisiä sidoksia läpikäydessä tunnepohjainen sidos on yksi tärkeimmistä, koska parhaassa tapauksessa tilitoimisto kasvaa asiakkaan rinnalla sen koko elinkaaren.

Taloudellinen sidos on myös otettava huomioon ja esimerkiksi Hawcon on keskittynyt laadukkaiden taloushallintopalveluiden tarjoamiseen ja on suuntautunut pk-yrityksiin. Pienyrittäjä taas saattaa haluta vain pakolliset viranomaisvaatimukset täytettyä ja näin etsii mahdollisimman halvan kirjanpitäjän yritykselleen.

Juridinen sidos on myös merkittävä tilitoimistoalalla. Auktorisoiduissa tilitoimistoissa on käytössä taloushallintoliiton laatimat sopimus pohjat, jotka tuovat turvaa sekä yritykselle että asiakkaalle. Sopimuksessa on tarkkaan määritelty, mitä eri palveluita asiakkaalla on käytössä ja mikä on sopimuksen irtisanomisaika.

Tietopohjainen sidos palvelualalla on merkittävä ja tämä on ehdottomasti tärkeimpiä avaimia asiakasuskollisuuteen. Tilitoimisto myy ammattitaitoaan ja erikoisosaamistaan. Yritykset tulevat tilitoimiston asiakkaiksi yleensä juuri sen takia, ettei heidän oma tietotaito riitä hoitamaan yrityksen taloushallintoa.

Teknologinen sidos tilitoimistossa liittyy tietoteknisiin järjestelmiin. Jos asiakas käyttää tilitoimiston järjestelmiä ja esimerkiksi hänen varastokirjanpitoa pyörittäessään, on todennäköisempää, että asiakas on sitoutuneempi tilitoimistoon.

Aikaan perustuva sidos voidaan tilitoimistoista tulkita niin, että yrityksen on sekä ajallisesti että taloudellisesti kannattavampaa antaa ammattilaisten hoitaa taloushallinto kuin tehdä se itse.

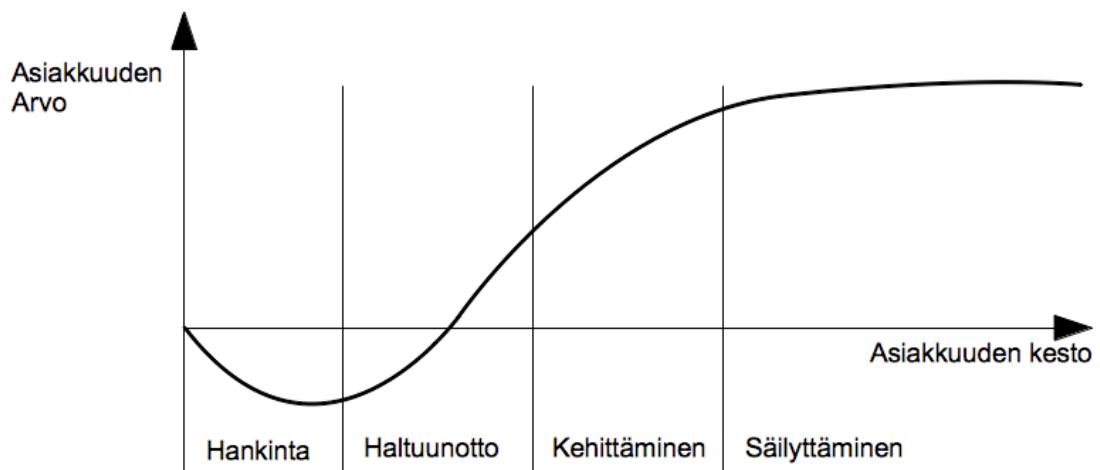
Rakenteellinen sidos tilitoimistoissa koskee lähinnä isompia asiakkuuksia, joilla on kaikki tilitoimiston palvelut käytössä. He käyttävät tilitoimiston järjestelmiä ja heille tarjotut palvelut ovat hyvinkin räätälöityjä.

Maantieteellisen sijainnin aiheuttama sidos ei ole kovin merkittävä tilitoimistoille. Osa yrityksistä haluaa halvimman mahdollisen kirjanpitäjän ja ovat halvan hinnan perässä valmiita toimittamaan materiaalin postitse kauemmaskin. Taloushallinnon sähköistyminen osaltaan mahdollistaa myös taloushallintopalveluiden tuottamisen pidemmänkin etäisyyden päähän. Toiset yritykset taas haluavat, että kirjanpitäjä on lähellä heitä, jotta he pystyvät helposti ja lyhyelläkin varoitusaikalla sopimaan tapaamisen kirjanpitäjän kanssa.

4.6 Asiakkaan elinkaari

Asiakkuudenhallinnan kannalta on oleellista ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan asiakasryhmistään ne tahot, joihin markkinointi kannattaa kohdistaa. Eri elinkaaren vaiheissa olevien asiakkuuksien tarpeet usein eroavat toisistaan. Yrityksen on tärkeää segmentoida asiakkaansa, jotta asiakkuuksiin pystytään kohdistamaan oikeat resurssit. Mäntyneva (2001, 16) jaottelee asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaaren neljään eri vaiheeseen (Kuvio 4):

- asiakkuuden hankintaan
- haltuunottoon
- kehittäminen
- säilyttämiseen



Kuvio 4: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17)

4.6.1 Asiakkaan hankinta ja haltuunotto

Alkuvaiheessa asiakkuudet saattavat hyvin olla kannattamattomia, mutta niiden nähdään myöhemmässä vaiheessa kattavan alun työpanoksen. Tilitoimistossa tällaisia asiakkaita ovat yleensä kasvuyritykset ja isompien yritysten siirtyminen toisesta tilitoimistosta toiseen. Uudet yrittäjät usein työllistävät alkuvaiheessa kysymyksillään, eikä heillä ole yleensä varaa maksaa tästä konsultaatiopalvelusta.

Tilitoimistoihin asiakkaita tulee useimmiten suosituksien kautta, ja osa tilitoimistoista myös markkinoi eri kanavissa. Iso osa Hawconin nykyisistä asiakkaista on tullut jo olemassa olevan asiakkaan suosituksien perässä, jolloin erilliseen markkinointiin ei ole käytetty paljon resursseja. Tilitoimiston parhaita markkinoinninvälineitä onkin tyytyväiset asiakkaat.

Yhteydenottopyyntöjä prospekteilta tulee pääsääntöisesti puhelimitse, sähköpostilla tai verkosivujen yhteydenottolomakkeen välityksellä. Hawconilla potentiaalisen asiakkaan kanssa sovitaan tapaaminen, jossa kartoitetaan asiakkaan tarpeita. Tällä tapaamisella on suuri merkitys siihen, kuinka potentiaalisena vaihtoehtona asiakas kokee tilitoimistoyrityksen tarjoaman palvelun. Aivan yhtä tärkeää tapaamisessa on myös se, että Hawconin edustaja saa paremman käsityksen siitä, onko asiakas yrityksen intresseihin sopiva.

Tapaamisessa korostuu yrityksen kyky kuunnella asiakasta. Mikäli prospekti on tapaamisen jälkeen edelleen halukas tulemaan yrityksen asiakkaaksi, ja Hawcon pitää yhteistyötä kannattavana, Hawcon tekee tarjouksen tapaamisessa kerätyn informaation pohjalta. Mitä laajempaa palvelukokonaisuuden asiakas ostaa, sitä todennäköisimmin asiakkuudesta tulee pitkäikäinen (Mäntyneva 2001, 20).

Asiakaskäynnistys Hawconilla

- käynnistyspalaveri asiakkaan kanssa
- sopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen
- asiakaskäynnistysdokumentin laatiminen
- ”Check up” -soitto
- Asiakasohjeen laatiminen

Palvelupäällikkö tulee olemaan merkittävässä roolissa asiakaskäynnistyksissä. Asiakaskäynnistyksellä tarkoitetaan projektia, jossa tilitoimistoon on tulossa uusi asiakas ja sitä varten tulee hoitaa käytännönjärjestelyt tilitoimiston ja asiakkaan kesken.

Asiakaskäynnistys aloitetaan yhteisellä palaverilla asiakkaan kanssa, jossa sovitaan käynnistykseen liittyvistä aikatauluista ja vastuualueista. Useimmiten palaveriin tilitoimisto on esittänyt taloushallintoliiton laatiman sopimuksen, joka palaverissa viimeistellään ja läpikäydään asiakkaan kanssa.

Hawconilla laaditaan asiakaskäynnistysdokumentit, jotka auttavat käynnistysprojektin etene-
misen seuraamisessa. Dokumenteista käy ilmi vastuualueet, sekä hoidetut ja hoitamattomat
asiat. Palvelupäällikön vastuulla on pitää huoli kokonaiskuvasta, jakaa vastuut, sekä seurata
projektin etenemistä.

Hyvin suunniteltu asiakaskäynnistys on tärkeä osa asiakaspalvelua ja se antaa hyvän pohjan
asiakassuhteelle. Dokumenttien ja sopimuksen avulla asiakkuutta hoitava tiimi on paremmin
perillä siitä, millainen uusi asiakkuus on. Tarvittaessa niistä on myöhemmin mahdollista tar-
kistaa asiakkaan kanssa sovittuja asioita.

Asiakaskäynnistysdokumentti on myös hyvä pohja keskustelulle, kun asiakkaaseen ollaan
yhteydessä parin kuukauden kuluttua käynnistyksestä. Parin kuukauden jälkeen käynnistyses-
tä on tarkoitus jatkossa tehdä ohjeistus asiakkaan hoitamisesta, jotta mahdollinen tuuraaja
tai jatkaja pystyisi ottamaan asiakkuuden haltuun ohjeen perusteella.

4.6.2 Asiakkuuden kehittäminen

Kun käynnistyksestä on kulunut aikaa, ja palvelua on tuotettu useampi kuukausi, alkaa hah-
mottua tarkemmin millaisesta palvelusta asiakkaalle on eniten hyötyä. Mäntyneva (2001, 21)
kutsuu tätä vaihetta asiakkuuden kehittämiseksi. Koska tilitoimistoissa saattaa olla useita sa-
toja asiakkaita, asiakkuuksien kehittämisessä merkittävään rooliin nousee erityisesti ne henki-

löt, jotka ovat aktiivisesti tekemisissä asiakkaan taloushallinnon parissa ja huomaavat työs-
sään asiakkuuden kehittymisen tai taantumisen. Näiden havaintojen pohjalta asiakkaan yh-
teyshenkilö voi tiedustella asiakkaalta, onko nykyinen palvelukokonaisuus riittävä vai olisiko
heillä tarvetta laajentaa palvelukokonaisuuttaan helpottaen yrittäjän hallinnollista taakkaa.

Usein yrityksillä on käsitys, että tyytyväiset asiakkaat ovat myös lojaaleja asiakkaita. Tutki-
mukset ovat kuitenkin osoittaneet, että toimittajaa vaihtavista asiakkaista 70 % saattaa olla
tyytyväisiä, mutta he vain haluavat vaihtaa toimittajaa. 90 % tyytymättömistä asiakkaista ei
valita, vaan lopulta ”äänestävät jaloillaan” eli vaihtavat palveluntarjoajaa. (Mäntyneva,
2001, 23.)

Koska tilitoimistoissa suurin osa asiakaista on lojaaleja, nousee palvelun koettu hinta-
laatusuhde merkittävään rooliin. Sekä asiakkaan että tilitoimiston täytyy kokea asiakassuhde
kannattavaksi, jotta voidaan puhua asiakasuskollisuudesta.

Kehittämisesrusseja ei kannata kohdistaa kannattamattomiin asiakkuuksiin, joissa ei nähdä
potentiaalista arvoa. Sen vuoksi yrityksen tuleekin muodostaa asiakkaan nykyarvon ja poten-
tiaalisen arvon pohjalta omaan asiakaskuntaansa liittyvät kriteerit asiakkuuksien säilyttämi-
seen. (Mäntyneva, 2001, 23.)

Storbacka (2002, 61) vertaa asiakassuhteen kehittämistä kirjassaan paritanssiin, jossa alkuun
tulee valita strategia ja tanssin ”viejä”. Yhteistyön pelisäännöt tulee olla molemmille selkeät,
jotta asiakassuhdetta on mielekästä hoitaa. Suuret linjat kirjataan sopimukseen ja yksityis-
kohtaisemmat toiminnot kirjataan asiakasohjeistukseen.

Tilitoimistoissa asiakkaita on helposti useita satoja, jolloin asiakassuhteiden ylläpitäminen ja
kehittäminen tulee mieltä tarkkaan. Yrityksen ei ole kannattavaa kontaktoida kaikkia asiak-
kaita vaan panostaa kannattaviin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. Tämä vaatii asiakkaiden ryh-
mittelyä, mikä on yksi huomioonotettava tekijä segmentointia tehtäessä (Mäntyneva, 2001,
25).

Asiakassuhteen kehittäminen ja ylläpitäminen Hawconilla

Käynnistysvaiheessa yleensä keskitytään sillä hetkellä kriittisimpien asioiden hoitoon, ja alus-
sa asiakas saattaa ottaa vain osan palveluista käyttöön. Onkin tärkeää kartoittaa asiakkaan
tarpeita tietyin määrajoin, jotta pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan kuun-
teleminen korostuu pitkissä asiakassuhteissa, jolloin tuntemalla asiakas, pystytään huoma-
maan asiakkaan tarpeet, jopa ennen kuin asiakas ne itse huomaa.

Palautteen kerääminen asiakkaalta tilitoimiston palveluista on myös tärkeää. Palautteen perusteella pystytään seuraamaan palvelulaadun toteutumista ja puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin. Jatkossa palvelupäällikkö tulee ottamaan tämän toteutumisesta vastuun.

4.6.3 Asiakassuhteesta luopuminen

Asiakkuus voi loppua kahdesta syystä, joko siksi, että asiakas ei halua enää jatkaa asiakkuutta tai siksi, että yritys haluaa luopua asiakkuudesta (Storbacka & Lehtinen, 2002, 108).

Kun yritys haluaa luopua asiakkuudesta, on tarkkaan mietittävä, miten se tullaan tekemään ja mitkä ovat perusteet asiakassuhteen lopettamiseen. Yleensä yrityksen lopettaessa asiakassuhdetta on asiakkuuden arvo koettu heikoksi. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 108.)

Jos asiakas päättää asiakassuhteen, on sopimuksen irtisanomista edeltänyt usein signaaleja, joiden huomaaminen ja niihin reagoiminen ajoissa olisi saattanut saada asiakkaan jäämään. Asiakkaisiin tulisi yrittää vaikuttaa silloin, kun he tekevät päätöksiä, ei silloin kun he ovat jo päättäneet ja ryhtyneet toimenpiteisiin. (Mäntyneva 2001, 23.)

Yrityksen kannalta olisi tärkeää kyetä ennakoimaan mahdollisia ongelmia asiakassuhteissa. Jos asiakkuuteen liittyviä ongelmia havaitaan, on ne analysoitava ja pyrittävä ratkaisemaan. Ratkaisuna on kaksi vaihtoehtoa, joko asiakkuuden kehittäminen tai siitä luopuminen. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 111.)

Storbacka ja Lehtinen (2002, 112) käyttävät kirjassaan käsitettä Beautiful Exit. Ajatus tämän käsitteen takana on se, että kaikissa asiakkuuksissa on referenssiarvoa, ja siksi päättynyt asiakassuhde voidaan nähdä tulevaisuuden potentiaalina. Vaikka irtisanominen tapahtuisi asiakkaan aloitteesta, tulisi asiakassuhde pyrkiä lopettamaan tyylikkäästi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 112.)

Asiakkuuden päättyessä yrityksen tulisi läpikäydä päättymiseen johtaneet syyt, arvioida niitä ja lopulta hyväksyä ne. Vaikka asiakkaan ja yrityksen välinen aktiivinen kanssakäyminen loppuu, tulee muistaa, että tunne ja tieto säilyvät asiakkaan mukana vielä pitkään. Asiakas ei todennäköisesti ole kovin hyvä referenssi, jos päättymisen yhteydessä tunne ja tieto jäävät negatiivisiksi. Tästä syystä asiakkuuden päättymisestä tulisi jäädä asiakkaalle mahdollisimman positiivinen kokemus. (Storbacka, Lehtinen, 2002, 112.)

Asiakassuhteiden päättymisen Hawconilla

- Asiakassuhteen lopettaminen tyylikkäästi

- Asiakkuuden ja päättymisen syyn läpikäyminen ja siitä oppiminen

Asiakkuuden päättyessä Hawconin pyrkimyksenä on hoitaa asiakassuhteen päättyminen mahdollisimman tyylikkäästi. Asiakassuhteen tyylikäs päättäminen pyritään takaamaan sillä, että asiakkaan kanssa käydään keskustelu asiakkuuden päättymiseen johtaneista syistä.

Hawconilla on sopimuksessa määrätty irtisanomisaika, jotta vastapuolella on aikaa valmistautua muuttuneeseen tilanteeseen. Irtisanomisajalla pyritään pitämään kiinni korkeasta työn laadusta ja suunnittelemaan huolella asiakastiedon siirto.

Koska kyse on yritysten taloushallinnosta, tarkoittaa se sitä, että vaikka asiakkuus lähtee Hawconilta, on jonkun tehtävät tulevaisuudessakin asiakkaan pakolliset ilmoitukset viranomaisille. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkaan historiatietojen siirtämisen organisointia ja aineiston toimitustavan sopimista asiakkaan kanssa. Jos asiakas vaihtaa toiseen tilitoimistoon yleensä asiakkuuden siirrot hoituvat sujuvasti tilitoimistojen kesken, eikä asiakkaan tarvitse olla välikätenä.

Jos asiakas on päättänyt lopettamaan asiakassuhteen, halutaan siitä oppia ja siten välttää tulevaisuudessa samat virheet. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkuutta hoitaneiden työntekijöiden kanssa lopettamiseen johtaneiden syiden ja asiakkuuteen liittyvien toimintamallien läpikäymistä. Tärkeää on myös kuunnella työntekijöiden näkemys tapahtuneesta.

Niissä tapauksissa, joissa Hawcon päättää itse asiakassuhteen, on yleensä kyse asiakkaasta, joka on kannattamaton. Yleensä näiden yritysten kanssa yhteistyön tekeminen on haastavaa tai lähes mahdotonta ja sen takia asiakkaan arvon nousuun tähtääviä prosessimuutoksia ei nähdä kannattavina.

Jotta asiakassuhteiden päättymisiä pystyttäisiin minimoimaan, tulee asiakkaan asioita hoitavien henkilöiden puuttua mahdollisiin ongelmiin heti alkuvaiheessa ja pyytää tarvittaessa johdolta tukea prosessimuutosten suunnitteluun. Hawconilla tulee olla selkeät mallit eri asiakasryhmien hoitamiseen, jolloin suhteita saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan.

5 Asiakaspääoma

Asiakkaat ovat elinehto yritykselle. Laadukkaat asiakkaat ovat yritykselle merkityksellisiä, koska yrityksen pääoma muodostuu asiakkaiden tuottojen tuloksena. Useamman laadukkaan asiakkaan omaavan yrityksen tulos on usein suurempi kuin pienempien asiakkaiden muodostama tulos.

Pääoma mielletään usein vain konkreettiseksi asiaksi, kuten rahaksi tai rahalla hankittavaksi tuotannontekijäksi. Pääomakäsitys on kuitenkin laajentunut liiketoiminnan kehityksen myötä ja uusia aineettomia pääomaeriä on syntynyt. Yrityksen pääoma ei nähdä enää syntyvän pelkästään aineellisesta pääomasta, vaan myös aineettomasta pääomasta. (Hellman, K. & Värilä, 165-166)



Kuvio 5: Yrityksen pääoma (muokattu Hellman & Värilä 2009, 167)

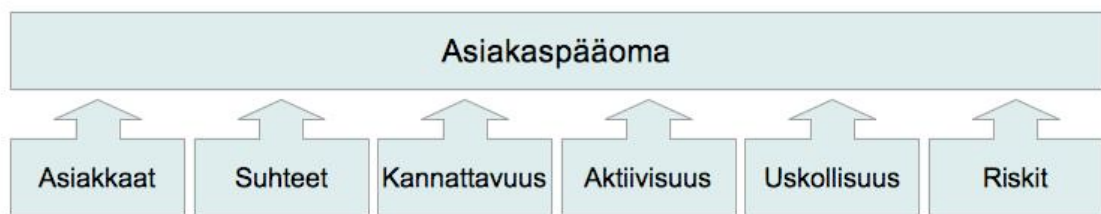
Kuten Kuvio 5:n aineellisen pääoman eristä huomaa, on aineellista pääomaa helppo mitata rahassa. Aineettoman pääoman arvon mittaaminen on huomattavasti haastavampaa. Hellman ja Värilä (2009, 167) esittelevät aineettoman pääoman arvon mittaamisen kolme haastetta:

- 1) Tiedon hankinta
- 2) Arvon mitattavuus liiketoiminnan kannalta
- 3) Tiedot ja mittarit ymmärrettävään muotoon johdolle

Yhtä oikeaa ratkaisua ei ole ja haasteet tulee aina ratkaista yrityskohtaisesti. Perinteinen pääoma on yrityksen hallinnassa ja päätettävissä, mutta aineettoman pääoman erät eivät ole. Yritys pystyy vaikuttamaan aineettomiin pääoman eriin, mutta yrityksellä ei ole mahdollista hallita niitä yksinään, vaan yritys voi ennemminkin näyttää suuntaa. (Hellman & Värilä 2009, 167)

5.1 Asiakaspääoman arvo

Asiakaspääoma koostuu yrityksen kaikkien asiakkaiden arvosta. Kun puhutaan asiakaspääoman arvosta, tulee siinä ottaa huomioon historia, nykyisyys ja tulevaisuus. Toisin sanoen asiakaspääoman arvossa tulee huomioida, paljonko asiakkaaseen on jo panostettu, mikä on asiakkaan nykyarvo ja mikä nähdään asiakkaan potentiaalisena arvona. (Hellman & Värilä 2009, 181.) Asiakaspääoman arvoon vaikuttavilla tekijöillä voidaan kehittää asiakaspääomaa haluttuun suuntaan.



Kuvio 6: Asiakaspääomaan vaikuttavat tekijät (Hellman & Värilä 2009, 185)

Hieman avattuna Hellmanin kuvio (Kuvio 6) asiakaspääomaan vaikuttavista tekijöistä (Hellman & Värilä 2009, 185-188):

Asiakkaat

- Asiakkaiden lukumäärä
- Asiakkaiden laatu (minkälaiset ovat asiakkaiden ja toimialojen kehitysnäkymät, sekä ostopotentiaali)

Asiakkaiden arvo vaikuttaa asiakaspääomaan, joten asiakaspääomaa laskiessa asiakkaiden laadulla ja määrällä on merkittävä osuus yhtälössä. (Hellman & Värilä 2009, 185.)

Suhteet

- asiakkuussuhteet
- asiakasosuus

Asiakassuhteilla tarkoitetaan sitä, millaisia asiakassuhteita yritys on solminut. Asiakassuhteissa merkittävin rooli on asiakasosuudella. Asiakasosuus kuvaa kuinka suuri osuus yrityksellä on asiakkaan koko kapasiteetista. (Hellman & Värilä 2009, 186.)

Asiakaskannattavuus

- asiakkaiden kannattavuus
- oman toiminnan tehokkuus

Asiakaskannattavuus kertoo miten kannattava yrityksen asiakaskanta on. Yrityksen oman toiminnan tehostamisella pystytään vaikuttamaan asiakaskannattavuuteen positiivisesti. (Hellman & Värilä 2009, 186.)

Aktiivisuus

- kuvaa asiakassuhteen aktiivisuutta (kontaktit)
- aktiivisuudella kova korrelaatio asiakassuhteen kehittymisen kanssa

Asiakkaan aktiivisuudella tarkoitetaan ostotiheyden lisäksi myös muuta aktiivisuutta yritykseen päin. Aktiiviset asiakassuhteet ovat useimmiten pitkäikäisempiä kuin passiiviset. (Hellman & Värilä 2009, 187.)

Asiakasuskollisuus

- vaikutus yrityksen tulokseen on suuri
- Pitkien asiakassuhteiden etuudet

Pitkät asiakassuhteet ovat usein kannattavampia, koska markkinointikuluihin ei tarvitse panostaa, jos olemassa olevissa asiakkaissa löytyy potentiaalia. Tästä syystä asiakasuskollisuus voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi yrityksen tulokseen. (Hellman & Värilä 2009, 187.)

Asiakasriskit

- mitä enemmän asiakkuuksiin/asiakaskantaan/asiakasryhmiin liittyy riskejä sitä vaikeampaa on määrittää asiakaspääoman arvoa.

Yrityksen tulee olla selvillä mitkä asiakasriskit voivat konkretisoitua ja miten se tulisi vaikuttaa asiakaspääoman arvoon. (Hellman & Värilä 2009, 188.)

5.2 Asiakkuusvisio

Asiakkuusvisiolla tarkoitetaan visiota siitä mihin asiakkuuksien johtamisessa pyritään, mikä on tavoitetilä? Asiakkuusvision tulisi perustua asiakkuuden arvon optimointiin. On kolme tasoa,

jotka tulisi löytyä asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta: tunnetaso, tietotaso ja tekotaso. Kaiken yrityksen toiminnan tulisi jollain tasolla tähdätä näiden tasojen hakemiseen. (Pohjanmäki 2014c.)

5.2.1 Asiakkuusvision tasot

Tunnetaso

Yrityksen ja asiakkaan välille tulee muodostua luottamussuhde, joka sitouttaa molempia asiakassuhteeseen. Tunnetason luomisessa avainasemassa on yrityksen henkilöt, jotka ovat asiakkaaseen päin yhteydessä. (Pohjanmäki 2014c.) Hawconilla koko henkilökunta on asiakasrajapinnassa ja näin luomassa luottamussuhdetta asiakkaaseen.

Tiedon taso

Tällä tasolla molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita toisistaan ja näin alttiita oppimaan toisistaan (Pohjanmäki 2014c). Kirjanpitäjillä on merkittävä rooli tällä tasolla, koska heidän työhönsä on huomattavasti helpompaa, mitä paremmin he tuntevat asiakkaansa. Esimerkiksi talouden suunnittelu helpottuu, kun tiedetään asiakkaan liiketoiminnan mahdolliset kausivaihtelut.

Tekojen taso

Tällä tasolla molemmat tekevät asioita, joista on toiselle hyötyä (Pohjanmäki, 2014c). Tili-toimistossa autetaan asiakasta suunnittelemaan taloutta. Pidetään huoli, että pakolliset viranomaisilmoitukset tulee hoidettua ja tuetaan yrittäjää yrityksen eri vaiheissa. Eräässä taloushallintaliiton uusille yrittäjille järjestämässä iltamassa oltiin sanottu, että kirjanpitäjä on yrittäjän paras kaveri. Tämä kuvastaa mitä asiakkaan ja kirjanpitäjän suhde voi parhaimmillaan olla.

5.2.2 Asiakkuusvision luominen

Yrityksen luodessa visiotaan asiakkuuksista tulee pohtia millainen olisi ”täydellinen” asiakkuus yritykselle. Visiota tulee miettiä myös asiakkaan näkökulmasta. (Pohjanmäki 2014c.) Prosessina asiakkuusvision luominen on sekä johdolle että henkilöstölle hyvin opettavaista. Prosessin aikana koko henkilökunnalla lisääntyy ymmärrys yksityiskohtien merkityksestä liiketoiminnassa. Yksityiskohtaksi voidaan esimerkiksi nähdä yrityksen tapa viestiä asiakassuhteessa. (Pohjanmäki 2014c.)

5.3 Asiakkuuden arvo

Yrityksen kaikki nykyiset asiakkaat ja markkinoilla olevat potentiaaliset asiakkaat muodostavat yrityksen asiakaskunnan. Asiakaskannasta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen nykyisiä asiakkaita, jotka muodostavat merkittävän omaisuuserän yritykselle ja yrityksen kannattaisi ponnistaa sen arvon johtamiseen. (Pohjanmäki 2014d.)

Yrityksen asiakaskunnassa on eriarvoisia asiakkaita, joiden tunnistaminen on yritykselle tärkeää. Jotta asiakkaiden arvosegmentit voidaan luoda ja sitä kautta jakaa asiakkaat niihin, on yrityksen määritettävä arvokriteerit. Asiakkuusvisio antaa arvokriteerien määrittämiseen hyvän pohjan. Yrityksen tulee pohtia millaisia asiakkaita se haluaa ja onko nykyisessä asiakaskannassa miten hyvin tähän visioon sopivia asiakkaita. (Pohjanmäki 2014d.)

Asiakkaalla ei ole määritetty absoluuttista arvoa. Saman asiakkaan arvo saattaa heitellä eri toimialoilla merkittävästi. Arvoon on myös mahdollista vaikuttaa. Arvon muodostumiseen vaikuttaa tuottojen lisäksi myös siihen kohdistuvat kulut. Asiakkaan arvo ei ole myöskään pelkästään nykyhetkessä, vaan katseet on suunnattava tulevaisuuteen. (Hellman & Värilä 2009, 180.)

Lehtinen (2004, 123) jakaa asiakkaan arvon määrittelyn kahteen osaan: tosiasialliseen ja arvioon perustuvaan arvoon. Tosiasiallinen arvo pitää sisällään asiakaskannattavuuden ja asiakkaan volyymin ja tässä mittarina voidaan käyttää asiakastulosta. (Lehtinen 2004, 123.) Arvioon perustuvan arvon Lehtinen (2004, 129-131) jakaa kirjassaan viiteen eri osa-alueeseen:

- Referenssiarvoon
- Kontaktiarvoon
- Emotionaalisen arvoon
- Oppimisarvoon
- Säännönmukaisuusarvoon

Referenssi arvolla tarkoitetaan asiakkaiden arvoa omilla markkinoillaan ja sillä nähdään olevan arvoa myös yritykselle. Mitä arvostetumpia asiakkaita yrityksellä on, sitä arvostetummaksi sekin markkinoilla koetaan. Referenssiarvon voidaan nähdä koostuvan asiakkaiden tunnettudesta ja asiakkaiden tunnettuuden sisällöstä. (Lehtinen 2004, 129.) Koska tilitoimistoihin tulee asiakkaita yleensä suositusten perusteella, voidaan suuren referenssiarvon omaava yritys pitää äärimmäisen arvokkaana asiakkaana yritykselle.

Kontaktiarvossa asiakkaan koetaan omaavan tärkeitä kontakteja, joista saattaa koitua hyötyä yritykselle. Lehtinen (2004, 130) kuvaa asiakasta portinvartijana muihin mahdollisiin asiakkai-

siin. Hawconilla on myös niin sanottuja korkean kontaktiarvon omaavia asiakkaita, jotka eivät itsessään ole niin arvokkaita, mutta kontaktiarvonsa takia he ovat merkittäviä asiakkuuksia.

Emotionaalista arvoa on näistä kaikkein vaikein mitata, koska emotionaalinen arvo on sidoksissa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Tunteisiin perustuvaa arvoa tulisi tarkastella sen mukaan, minkälaisen arvomaailman ja perusarvojen mukaan asiakas toimii. (Lehtinen 2004, 130.)

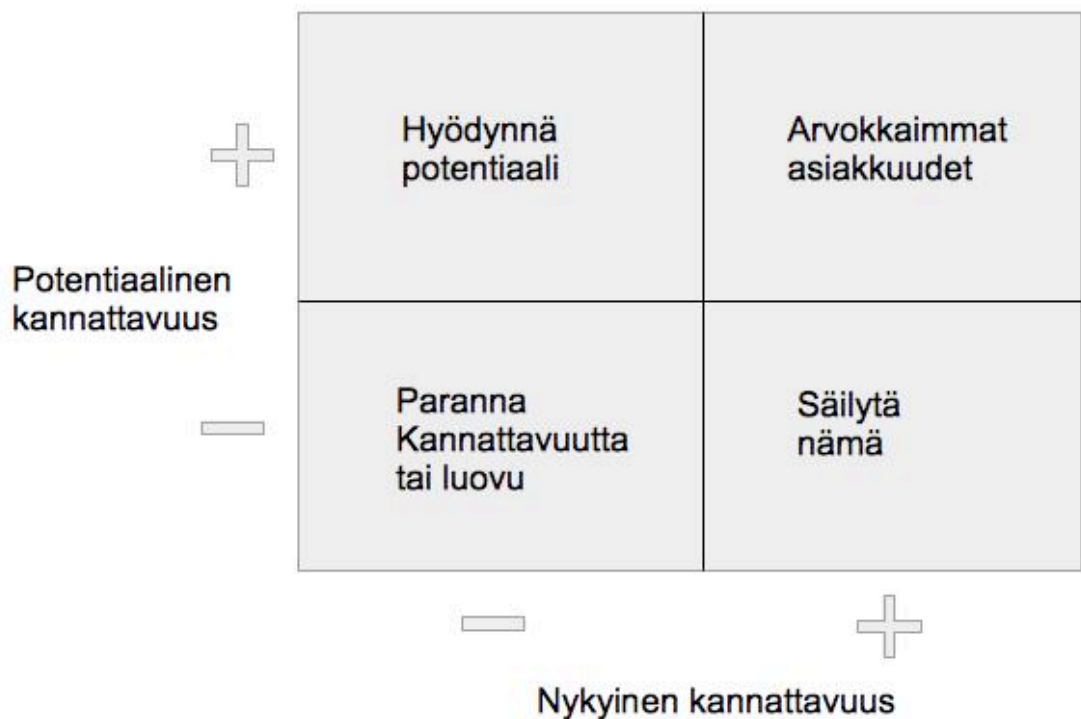
Oppimisarvo on noussut merkittävään rooliin arvioitaessa asiakkuuden arvoa. Oppimisarvolla tarkoitetaan sitä potentiaalista oppimismahdollisuutta, joka nähdään asiakkuudessa. (Lehtinen 2004, 131.) Hawconilla oppimisarvoa pidetään uusien asiakkuuksien kohdalla merkittävänä etuna. Oman toimialansa huippuyritysten oppimispotentiaali on usein todella korkea. Haasteena on saada heti alkuun selville, onko prospekti vaativa vai vaikea asiakas. Lehtinen (2004, 131) painottaa, että on tärkeää erottaa vaativa ja vaikea asiakas toisistaan. Vaikea asiakas kuluttaa energiaa ongelmien ratkaisuun, mutta vaativa asiakas katsoo positiivisesti ongelmiin ja pyrkii löytämään yhteisen ratkaisun. (Lehtinen 2004, 131.)

Säännönmukaisuuden arvosta on hyötyä niille yrityksille, joiden tuotanto on prosessin omaista ja asiakkaan säännölliset tilaukset nähdään arvokkaina. Tämä tuo yritykselle helpotusta tuotannon suunnittelussa. (Lehtinen 2004, 131.) Tilitoimistomaailmassa säännönmukaisuuden arvo voidaan nähdä korkeana niissä asiakkuuksissa, jotka toimittavat materiaalin ajallaan tili-toimistoon ja näin eivät aiheuta ylimääräistä työtaakkaa kiristyneellä aikataululla. Myös asiakkaan liiketoiminnan säännöllinen sykli tuottaa tilitoimistoon arvoa siinä mielessä, että työmäärän arvioiminen pitkin vuotta on helpompaa.

5.3.1 Asiakkaan nykyarvo

Asiakkuuden arvoa määriteltäessä tulee erottaa kaksi ulottuvuutta: nykyarvo ja potentiaalisuus. Nykyarvoon lasketaan yleensä asiakkaan ostamat palvelut ja asiakaskannattavuus. Nämä laskelmat perustuvat menneeseen, koska useimmiten asiakaskannattavuutta tarkastellaan viimeisen 12 kuukauden ajalta. (Pohjanmäki 2014e.)

Olennaista asiakkaan arvon määrittelyn kannalta on tunnistaa asiakkaan potentiaalisuus tulevaisuudessa. Potentiaalinen arvo tulee nähdä nykyarvon rinnalla mahdollisuuksien johtamisena. (Pohjanmäki 2014e.)



Kuvio 7: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2001, 28).

Kuvatessa asiakkaan nyky- ja potentiaalista arvoa Mäntyneva (2001,28) jakaa asiakkaat Kuvio 7:n mukaiseen nelikenttään. Tätä jaottelua voidaan käyttää hyödyksi arvopohjaista segmentointia tehdessä. Hawconin asiakassuhteiden hoitomallit tulevat pohjautumaan osittain tälle nelikentälle. Jotta yritys tietää mihin asiakassuhteisiin sen kannattaa panostaa, mitkä tulee säilyttää ja mihin ei kannata laittaa enempää resursseja, on yritykset jaettava asiakkaat nykyarvon ja potentiaalin perusteella eri lohkoihin.

Nykyarvon laskeminen

Nykyarvoa laskiessa kriteereinä käytetään yleensä volyymia ja kannattavuutta (Pohjanmäki 2014e).

Volyymi

Volyymi kuvaa asiakkaan ostojen määrää. Asiakkaan arvo voidaan nähdä olevan sidoksissa siihen, miten paljon ja miten usein asiakas ostaa, ja tätä kautta asiakasuskollisuus on liitoksissa asiakasvolyyymiin. Uskollinen asiakas ostaa todennäköisemmin yritykseltä uudestaan. (Pohjanmäki 2014e.)

Tilitoimistoissa tarjotaan asiantuntijapalvelua, eikä kyse ole samanlaisesta ostoprosessista kuin esimerkiksi verkkokaupassa. Asiakas yleensä sitoutuu pitkäksi ajaksi tilitoimistoon. Koska kertaostojen ja ostotiheyden mittaaminen ei kerro tilitoimistossa asiakkuuden arvosta, tulee asiakasvolyyymia tarkastella asiakkaan käytössä olevien palveluiden määränä. Tilitoimistoissa saatetaan tarjota peruskirjanpidon lisäksi, tilinpäätöksen teko, osto- ja myyntireskontran hoitoa, palkanlaskentaa, controller -palveluita ja veroneuvontaa.

Samalla tavoin kuin nykyarvoa laskiessa, tulee myös volyyymia laskiessa määrittää ajanjakso, miltä se lasketaan. Kausivaihtelut saattavat olla joillakin toimialoilla suuret, joten tämä tulee ottaa huomioon jakson pituutta määrittäessä. (Pohjanmäki 2014e.)

Tilitoimistoissa tarjottavien palveluiden määrä asiakasta kohden säilyy lähes vakiona läpi vuoden, jopa läpi yrityksen elinkaaren. Tilitoimistossa järkevä tarkastelujakso on yrityksen tilikausi, koska näin saadaan myös tilinpäätöksestä ja mahdollisesta verokonsultaatiosta aiheutuvat kulut mukaan laskelmaan. Pieni toiminimi ei todennäköisesti tule ostamaan tilitoimistolta mitään muuta palvelua kuin kirjanpidon ja tilinpäätöksen. Näin ollen toiminimen volyyymi säilyy samana vuodesta toiseen.

Tässä on Pohjanmäen (2014e) esittelemistä esimerkeistä pari esimerkkiä, missä volyyymitietoa pystytään hyödyntämään:

- Asiakkuusriski. Yrityksen riskienhallinnan kannalta on oleellista tunnistaa ne asiakkaat, jotka ostavat eniten ja joilla on suurimmat vaikutukset yrityksen kassavirtaan.
- Kannattavuuspotentiaali. Asiakkaan ostojen perusteella saadaan käsitys asiakkaan kannattavuuspotentiaalista. Suuremmat asiakkuudet ovat aina myös suurempia kannattavuuspotentiaaliltaan. Asiakkaan ostoja tarkemmin tarkastellessa voidaan huomata eriä, joiden avulla pystytään tarjoamaan asiakkaalle parempaa palvelua.

Tilitoimistossa asiakkaalle lähetettävää laskua tarkastellessa voidaan huomata eriä, kuten laskutusrivejä selvitystyöstä, joiden perusteella voidaan miettiä, miten pystyttäisiin tekemään työntekijän työstä sujuvampaa. Asiakkaalle voidaan tarjota uutta palvelua, jolla nämä selvitystyöerät saadaan pois laskuilta. Ajatuksena on, että asiakkaalle tarjotuista ratkaisuksista hyötyy aina asiakas, mutta myös yrityksen tulee pystyä toteuttamaan ratkaisut kannattavasti.

Asiakaskannattavuus

Aiemmin kannattavuutta mitattiin tuotteiden perusteella, mutta nykyään kannattavuusajattelussa ollaan siirrytty perinteisen kannattavuuden sijaan mittaamaan asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuuden käyttäminen edellyttää niiden ratkaisevien tekijöiden tuntemisen, joista kannattavuus syntyy. Koska asiakkaan asema on nykyään merkityksellisempi ja kilpailu painottuu yhä enemmän tuotteiden sijasta asiakkaisiin, tulee myös kannattavuuksia laskiessa huomioida asiakas, pelkän tuotteen sijaan. Asiakaskannattavuuden ja potentiaalin perusteella yrityksen tulee päättää, mihin asiakkaisiin on järkevää panostaa. Jotta yritys pystyy tekemään päätöksen, tulee sillä olla riittävästi tietoa asiakkaasta. (Hellman & Värilä 2009, 118.)

Asiakaskannattavuus on yksinkertaisimmillaan asiakkuudesta tulevat tuotot miinus siitä aiheutuvat kulut (Mäntyneva 2001, 36). Hawconilla on ollut käytössä Excel -pohjainen työajanseuranta, jonka käyttöä ei ole koettu tarpeeksi yksinkertaiseksi ja näin ollen sen jalkauttaminen on osoittautunut haastavaksi. Ongelmana on, että kaikki työntekijät eivät seuraa työaikaansa yhtä aktiivisesti, ja siksi asiakaskannattavuuksia on lähes mahdoton mitata. Näin ollen ei ole tarkkaa käsitystä, kuinka paljon aikaa kuluu kunkin asiakkuuden tekemiseen. Jotta asiakaskannattavuutta voitaisiin mitata jollakin tasolla, tulisi olla selvillä kuinka paljon aikaa menee kyseiseen asiakkaaseen ja verrata sitä laskutukseen. Asiakaskannattavuuden ohella tämän informaation avulla saataisiin myös käsitys työprosessien mahdollisista ongelmakohtista.

Asiakaskannattavuutta laskiessa on huomioitava asiakkaasta aiheutuvat kulut, jotka voidaan jakaa asiakkuuden hankintaan, kehittämiseen ja säilyttämiseen (Mäntyneva 2001, 48). Hawconilla markkinointikulut ovat pienet. Hankintakuluista suurin osa tulee palaveriin kuluva ajasta prospektin kanssa, sekä tarjouksen laatimiseen kuluva ajasta.

Kehittämiskustannuksiksi Mäntyneva (2001, 48) mainitsee asiakastyytyväisyyden kehittämiseen tähtäävät kustannukset. Hawconin kehityskustannuksiin voidaan nähdä kuuluvan esimerkiksi lakimuutoksista tehtävät tiedotteet asiakkaille, sekä lähitulevaisuudessa palvelupäällikön käyttämä aika asiakastyytyväisyyden selvittämisessä ja asiakaskannattavuuksien kehittämisessä.

Asiakkaan säilyttämisestä aiheutuviin kustannuksiin lasketaan kulut, jotka yritys maksaa pitääkseen asiakkaan itsellään (Mäntyneva 2001, 48). Jos asiakkaan kehittämiseen ja ylläpitämiseen panostetaan, ei näitä kuluja todennäköisesti muodostu kovin paljon. Säilyttämisestä aiheutuviin kuluihin voidaan laskea myös kompromissit ristiriitatilanteissa asiakkaan kanssa, jolloin yritykselle saattaa aiheutua lisäkustannuseriä.

Asiakaskannattavuutta laskiessa tulee yksittäisen asiakaskannattavuuden lisäksi huomioida asiakaskannan kannattavuus. Yrityksen kannattavuus on lopulta kaikkien asiakkaiden kannattavuuksien summa, josta muodostuu yrityksen asiakaspääoma. (Pohjanmäki 2014e.)

Tilitoimistoissa yleensä asiakkaan tilikausi on riittävä tarkastelujakso kertomaan todenmukaisen kuvan asiakaskannattavuudesta. Oman haasteensa tuovat kasvuyritykset, joiden tarpeet saattavat vaihdella kasvupyrähdyksien mukaan. Vaikka jokaisen asiakkaan kanssa muodostuu hieman oma tapansa toimia, ollaan Hawconilla yhtenäistetty toimintaprosesseja niin, että asiat tehdään kannattavuuden ja taloushallintoliiton asettamien laatustandardien rajoissa.

Asiakaskannattavuuden laskeminen yksinkertaisuudessaan on asiakkaan tuomat tuotot miinus asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Se miten tarkalla tasolla kannattavuutta kannattaa laskea tulee miettiä tarkkaan. (Pohjanmäki, 2014e.) Tilitoimistossa asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset muodostuvat yleensä palkkakulusta tai sen pohjalta lasketusta työkustannuksesta, sekä matka-, koulutus- ja järjestelmäkustannuksista. Työajanseurannasta saatu tietoa asiakkaaseen kuluneesta verrataan asiakkaan laskutukseen ja näin saadaan jo karkea arvio asiakkaan kannattavuudesta. Kiinteiden kulujen kohdistaminen yksittäiselle asiakkaalle asettaa omat haasteensa, ja niissä tulee miettiä oleellisuuden periaatteella miten tarkkaan kuluja halutaan pilkkoa ja jakaa asiakkuuksille.

Asiakkaan tuoma liikevaihto
- Oikaisuerä
- <u>Suorat tuotekustannukset</u>
= KATE 1
- Asiakkuuskohtaiset kustannukset (alennukset tms.)
= ASIAKKUUSKATE
- Osuus markkinointi kustannuksista
- <u>Osuus yleiskustannuksista</u>
= ASIAKKUUSTULOS

Kuvio 8: Yksinkertaistettu asiakkuuden tuloslaskelma (mukaillen Lehtinen 2004, 127)

Kuvio 8 esittää yksinkertaistettuna asiakaskohtaisen tuloslaskelman. Yleiskustannuksiin jäävät ne kustannuserät, joita ei voi kohdistaa selkeästi yhdelle asiakkaalle. Yleiskustannuksiin voi lukeutua esimerkiksi vuokratulot. Yrityksen tulee päättää, kohdistetaanko yleiskustannuksia asiakkaalle ollenkaan ja jos kohdistetaan, millä osuudella per asiakas. Vain niiden kustannuksien kohdistaminen asiakkailla on kannattavaa, joiden jakamiseen käytettävä aika kustantaa vähemmän kuin laskennan tarkkuudesta saatava hyöty. (Pohjanmäki 2014e.)

Pelkän nykyarvon ja volyymin perusteella tehtävä segmentointi ei anna todellista kuvaa asiakkuuden kannattavuudesta, koska asiakkaiden kesken saattaa olla suuriakin heittoja potentiaalisen suhteen. Kannattavuutta laskiessa tuleekin ottaa huomioon nykyarvon lisäksi myös asiakkaan potentiaalinen arvo. (Pohjanmäki 2014e.)

5.3.2 Asiakkaan potentiaalinen arvo

Asiakkuuden potentiaalisen arvon näkökulmaksi voidaan ottaa joko nykyhetki tai tulevaisuus, riippuen siitä, mitä potentiaalilla tarkoitetaan. Jokaisella asiakkaalla on arvo tulevaisuudessa, se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Arvo muuttuu negatiiviseksi, jos esimerkiksi asiakassuhde päättyy. Jotta saadaan laskettua mahdollisimman realistinen potentiaalinen arvo asiakkaalle, edellyttää se syvällisempää tuntemusta asiakkaan toimialasta ja itse asiakkaasta. (Lehtinen 2004, 135.)

Pohjanmäki (2014e) jakaa asiakaspotentiaalın tuloihin ja kustannuksiin. Tuloihin pohjautuvaa potentiaalia nykyhetkessä kuvaa asiakasosuuspotentiaali ja lisämyyntipotentiaali. Tulevaisuudessa asiakkuudesta saatavaa oppimisarvoa pidetään potentiaalın mittarina. Kustannuksiin pohjautuvana potentiaalina nähdään kannattavuus, millä tarkoitetaan kustannuksien pienentämisestä johtuva kannattavuuden kasvu. (Pohjanmäki 2014e)

Asiakasosuudella Pohjanmäki (2014e) kuvaa yrityksen osuutta asiakkaan koko osuudesta. Tilitoimiston näkökulmasta asiakasosuus muodostuu asiakkaan ostamien taloushallintopalveluiden määränä tilitoimistosta. Asiakas saattaa ulkoistaa taloushallintoaan useampaan paikkaan, esimerkiksi asiakkaan kirjanpidon tekee toiminimellä töitä tekevä kirjanpitäjä, mutta palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistoon. Jos asiakas on ostanut samasta yrityksestä kaikki palvelut, nähdään asiakasosuus 100-prosenttisena, eikä silloin asiakkaassa nähdä asiakasosuuspotentiaalia. Asiakasosuuden potentiaalista arvoa pohtiessa tulee kuitenkin huomioida myös se, että jos asiakasyritys on tulevaisuudessa kasvamassa, voidaan asiakasosuuden määrän myös nähdä kasvavan.

Vaikka asiakasosuuden määrä ei kasvaisi asiakkaan kasvaessa, kasvusta aiheutuva volyymin kasvu tuo lisää liiketoimintaa (Lehtinen 2004, 136). Kasvuyritykset ovatkin yleisesti ottaen haluttuja asiakkaita. Kasvuyrityksissä nähdään usein myös oppimisarvoa. Jos yrityksen kasvu saa aikaiseksi yrityksen statuksen nousua omalla toimialallaan, lisää se myös yrityksen referenssiarvoa.

Pohjanmäki (2014e) kirjoittaa myös asiakkaan piilevistä tarpeista, jotka tulee huomioida asiakkaan potentiaalia laskiessa. Ne ovat usein sellaisia, joita asiakas ei itsekään tiedosta tai

joita kukaan ei ole aiemmin keksinyt. Hyvässä kumppanuudessa asiakkaan huolia ja haasteita pyritään ratkaisemaan jo ennen kuin ne edes kunnolla realisoituvat. (Pohjanmäki 2014e.)

Piilevän asiakastarpeiden potentiaalia on vaikea tunnistaa, mutta Pohjanmäen (2014e) mukaan juuri tämä erottaakin hyvän suhteenhoidon ja arvon kilpailijoihin nähden. Asiakkaan piileviksi tarpeiksi voidaan tilitoimistossa nähdä esimerkiksi tulevaisuuden lakimuutoksista aiheutuvat raportointivelvollisuudet. Tilitoimiston on mietittävä, onko sillä resursseja ja kannattavaa lähteä tarjoamaan kyseistä raportointia, vai menetetäänkö tämä asiakasosuus muualle.

Kannattavuuspotentiaali saa uuden näkökulman, kun asiakaskannan arvoa tarkastellaan kustannusmielessä. Se luo uusia mahdollisuuksia yrityksen ja asiakkaan välisen vaihdannan uudistamiseen. Usein yhdistetään suuri volyymi ja hyvä asiakkuus, sekä pieni volyymi ja huono asiakkuus. Tarkemmin asiaa tarkasteltaessa potentiaalın näkökulmasta, pienen volyymin asiakas on hyvä asiakas, kunhan vain panokset on mietitty oikein. (Pohjanmäki 2014e.) Hawconin pienten asiakkaiden kohdalla on pyritty luomaan vakioprosesseja, mikä keventää asiakkaista aiheutuvaa työmäärää. Sen myötä tekemisestä aiheutuvat kustannukset pienenevät. Suuren volyymin asiakkaat saattavat olla huonosti kannattavia tai jopa erittäin huonosti kannattavia, joten pelkkä volyymi ei tee asiakkaasta hyvää tai huonoa. (Pohjanmäki 2014e.)

5.4 Asiakasriski

Riskienhallinta on noussut merkittävään rooliin talousjohtamisen näkökulmasta. Liiketoiminnassa on paljon erilaisia riskejä, jotka voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, välittömiä tai välillisiä. Esimerkkejä liiketoiminnan riskeistä on kilpailuun, myyntiin ja henkilöstöön liittyvät riskit. Johtamisen näkökulman siirtyminen tuotteista asiakkaisiin tuo myös asiakasriskin tärkeäksi osaksi riskienhallintaa. (Hellman & Värilä 2009, 133-135.)

5.4.1 Yksittäisen asiakkaan riskit

Yksittäisen asiakkaan riskit liittyvät yleensä merkittäviin asiakkuuksiin, niiden henkilö- tai liiketoimintariskeihin tai maksukykyyn. (Hellman & Värilä 2009, 139.) Hawconilla liiketoiminnan kannalta merkittävimmät asiakkuudet on huomioitu erillisinä riskeinä. Koska tilitoimistot toimivat yritysten talousosastoina, on niillä hyvät mahdollisuudet huomata asiakkaan maksukyvyn heikkeneminen ja liiketoimintariskit.

5.4.2 Asiakassuhteen riskit

Asiakassuhderiskillä tarkoitetaan riskejä, jotka liittyvät asiakasuskollisuuteen, asiakassuhteen elinkaaren lyhenemiseen, asiakassuhteen negatiiviseen kehitykseen, kuten kannattavuuteen. Myös asiakkaan toimialariskit ja liiketoimintaympäristön muutokset voivat aiheuttaa asiakassuhderiskin. Yksittäisen asiakkaan riskistä saattaa muodostua asiakassuhdetta koskeva riski. (Hellman & Värilä 2009, 140.)

Asiakassuhderiskejä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, joko suuremman asiakasryhmän tasolla tai yhden asiakkaan näkökulmasta. Asiakassuhderiski voidaan nähdä muodostuvan, jos asiakas maksaa laskunsa huonosti tai asiakasyrityksen johto vaihtuu ja tämä saattaa aiheuttaa uudistuksia myös taloushallinnon puolella. Asiakassuhteen laadulla voidaan nähdä olevan yhteyttä myös taloudelliseen riskiin. Uskolliset, yhteistyöhaluiset, arvokkaat asiakkaat eivät muodosta niin suurta riskiä tässä mielessä kuin vähemmän sitoutuneet, heikosti yhteistyökykyiset asiakkaat, joiden arvo ei ole kovin korkealla. (Hellman & Värilä 2009, 140.)

5.4.3 Asiakaskannan riskit

Asiakaskannan riski voi muodostua jos yrityksen asiakaskannan rakenne:

- on suppea (vähän asiakkaita)
- muodostuu vain tiettyjen toimialojen yrityksistä (toimialakeskeisyys)
- muodostuu vain muutamasta isosta kannattavasta asiakkaasta, joiden menettäminen tarkoittaa yritykselle suurta taloudellista riskiä

Myös riskit, joita ei yksittäisen asiakkuuden kohdalla pidetä merkittävänä riskeinä, voivat kumuloiduessaan aiheuttaa asiakaskantariskin (Hellman & Värilä 2009, 141). Tilitoimistoilla on yleensä eri toimialoilta asiakkuuksia, joten toimialakeskeisyys ei välttämättä ole suurin asiakaskannan riski. Jos tilitoimiston liikevaihto tulee suurelta osin vain yhdestä tai muutamasta asiakkaasta, on asiakaskantariski huomioita.

5.4.4 Markkinatason riskit

Markkinatason riskit liittyvät niihin toimialoihin, joissa yritys aktiivisesti toimii. Riskejä voidaan tarkastella toimialakohtaisesti. Markkinatason riskeiksi Hellman (2009, 142) listaa:

- Kilpailutilanteen
- Kasvu ja kannattavuuskehityksen
- Valtiovallan tai lainsäätäjän toimenpiteet

Tilitoimistossa lainsäädännölliset riskit ovat merkittäviä, koska lähes joka vuosi tulee lakiin muutoksia. Muutokset aiheuttavat tarpeen kouluttaa henkilökuntaa. Myös yritysten globalisointuminen aiheuttaa vaateita muiden maiden lainsäädännön osaamiseen tai edes sen ymmärtämiseen. Oman riskinsä aiheuttaa toimialakohtaisten määräyksien tunteminen ja lainsäätäjän ohjeiden soveltaminen.

6 Segmentointi

Segmentoinnin eli asiakaskohderyhmän valinnan idea on löytää ne asiakkaat, jotka mahdollistavat yritykselle parhaan tuloksen, mutta joihin yrityksen resurssit ja osaaminen kuitenkin riittävät (Rope 2005, 153). Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakaskunnan luokittelua ja jakamista pienempiin ryhmiin. Asiakkaat ryhmitellään jonkin tai joidenkin heitä yhdistävien tekijöiden perusteella omiksi segmenteikseen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 20-21.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 47) sisällyttävät segmentoinnin asiakasstrategiaan ja pitävät segmentointia asiakasstrategian tärkeimpänä ilmentymänä. Asiakasstrategiassa asiakassegmenteille tulee asettaa myös tavoitteet, joita kohti segmenttiin kuuluvia asiakkuuksia johdetaan (Ala-Mutka & Talvela (2004, 47). Hawconilla segmentointi perustuu asiakkaiden ostamien palveluiden pohjalle, ja myös maantieteellinen sijainti on jakanut asiakkaat kahteen eri ryhmään. Hawconin asiakaslista segmenteittain ei kuitenkaan ole ollut ajan tasalla. Hawconilla ei ole selkeästi määritetty, kenen tehtävä on päivittää asiakaskortistoon mahdolliset muutokset asiakkuudessa.

Yritykselle tärkeimmät asiakkaat eli strategiset asiakkaat vaativat yritykseltä enemmän panostuksia, mutta vastaavasti ne myös antavat paljon. Asiakaslähtöisessä toimintamallissa perimmäisenä ajatuksena on sopeuttaa yrityksen ja asiakkaan prosessit niin, että kummallekin koituu hyötyä (Storbacka & Lehtinen, 122). Hawconin visio kuuluukin "Olla kannattava talousosasto!". Tällä tarkoitetaan juuri kannattavuutta sekä asiakkaan että Hawconin näkökulmasta.

Jotta segmentointia pystytään tekemään, on asiakkaat tunnettava ja heidän taustansa on oltava selvillä (Mäntyneva 2001, 25). Asiakaskanta-analyysin tekeminen saattaa antaa hyvän lähtökohdan segmentoinnille. Asiakaskanta-analyysissä selvitetään millaisista asiakkaista yrityksen asiakaskanta koostuu. Analyysin avulla saadaan myös selville eri asiakastyypit ja asiakkuuksien arvo. (Pöllänen 2003, 68.)

Segmentointi on yritykselle vaikea asia, vaikka se käsitteenä onkin yksinkertainen. Vaikeus ilmenee valinnoissa, mitkä segmentit halutaan ja mistä ollaan valmiita luopumaan. Segmenttien tulisi koostua sellaisista elementeistä, jolle yrityksen tarjooma on rakennettu. (Rope 2005, 155.) Tilitoimiston tarjooma koostuu erilaisista taloushallinnon palveluista. Tarjooman tulisi koostua vain palveluista, joihin tilitoimiston osaaminen ja resurssit riittävät. Tästä syystä esimerkiksi kaikki tilitoimistot eivät tarjoa palkanlaskentapalveluita.

Yrityksen tulee siis tehdä valinta, kenet se tahtoo asiakkaakseen, eikä yrittää markkinoida kaikille, vaikka pelkäisikin valinnan rajaavan asiakaspotentiaalia. (Rope 2005, 155.) Segment-

tejä ei tulisi olla liian monta, jotta palvelu- tai myyntitilanteessa yrityksen edustaja pystyy tunnistamaan mahdollisen asiakkaan. Toisaalta liian suppea segmentointi ei kata kaikkia mahdollisuuksia ja näkökulmia. Segmenttien määrään vaikuttaa yleisellä tasolla yrityksen strategia, käytettävissä olevat resurssit sekä tarjooma. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52.). Tilitoimiston segmenttejä pohtiessa tulisi miettiä millaisia palvelukokonaisuuksia yritys tarjoaa ja millaiset asiakkaat soveltuisivat näihin segmentteihin parhaiten.

Segmentoinnin kriteerit

Jotta yritys pystyy segmentoimaan on sen määritettävä, millä kriteereillä se jakaa asiakkaat segmentteihin. Kriteereitä on loputon määrä, joten yrityksen tulee valita sen liiketoiminnan kannalta oleelliset. (Rope 2005, 156.) Näistä tavallisimpia ovat demografiset tekijät, asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelemat hyödyt ja palvelujen käyttöön liittyvät tekijät. Myös ostokäyttäytymisen ja asiakassuhdetasojen perusteella voidaan jakaa asiakkaat eri segmentteihin. (Ylikoski ym. 2006, 22-23.) Yrityssegmentoinnissa voidaan kriteereinä käyttää esimerkiksi yrityksen kokoa, henkilöstön määrää, toimialaa, toimipisteiden lukumäärää ja liikevaihtoa (Aarnikoivu, 2005, 42).

Ylikoski ym. (2009, 23-24) mukaan yhden segmentointiperustan muodostaa myös asiakkaan palvelusta tavoittelema hyöty, eli niin sanottu hyötysegmentointi. Ajatus perustuu siihen, että asiakkaat käyttävät palveluja hyötyäkseen niistä ja asiakkaan tehdessä ostopäätöstä hyötynäkökulma on keskeisessä roolissa. Tämän segmentoinnin perustana on yrityksen oma tarjooma ja siltä pohjalta mietitään asiakkaan hyötyjä niistä.

Palvelun käyttöön liittyviä tekijöitä voidaan myös hyödyntää segmentoinnissa. Yleisimmin käytettyjä segmentointitekijöitä ovat esimerkiksi palveluiden käyttömäärä, käyttöhalukkuus, kuinka usein palvelua käytetään, asiakasuskollisuus ja asennoituminen palveluun. (Ylikoski ym. 2006, 53.)

Ostokäyttäytymiseen perustuvassa segmentoinnissa, eli R.F.M -segmentoinnissa, asiakkaat voidaan ryhmitellä ostotiheyden, kertaoston suuruuden, ostokriteerien ja ostouskollisuuden mukaan (Moilanen 2012). Täysin ostokäyttäytymiseen perustuvasta segmentointi ei toimi tilitoimistoympäristössä, koska ostojen määrä on suhteellisen vakio kuukaudesta toiseen. Ostettujen palvelujen määrä toimii hyvänä kriteerinä segmentoinnissa, koska se auttaa tilitoimistoa hahmottamaan asiakasosuuksia ja sitä kautta myös asiakkaiden potentiaalia.

Hawconille ehdotettu uusi segmentointimalli tulee perustumaan arvopohjaiseen segmentointiin. Hawconin segmentoinnista kerrotaan lisää kappaleessa 7.3.

7 Hawcon tilit Oy:n asiakkuuksienhallinnan kehityssuunnitelma

Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen lähdettäessä tulee tehdä tarkka suunnitelma siitä, miten uusi toimintatapa jalkautetaan yritykseen. Tämä tulee olemaan projekti, joka koostuu viidestä vaiheesta. Ensimmäisenä tulee selvittää lähtötilanne. Mitkä ovat selkeät kehitystarpeet ja miten tällä hetkellä asiakkuudenhallinta on yrityksessä hoidettu. Nykytilan kuvaamisen jälkeen toisessa vaiheessa asetetaan projektille tavoitteet. Tavoitteita tulisi asettaa sopiva määrä ja niiden tulisi olla sen yksiselitteisiä. Tavoitteet eivät myöskään saa olla ristiriidassa keskenään. (Mäntyneva 2003, 112.)

Kun nykytilanne on tiedossa ja tavoitteet asetettu, siirrytään kolmannessa vaiheessa kehittämisen suunnitteluun. Tiivistettynä suunnitellaan reitti nykytilasta tavoitetilaan välietappeineen. Kun reitti nykytilasta tavoitetilaan on suunniteltu, päästään neljänteen vaiheeseen, missä voidaan ryhtyä yksityiskohtaisimpiin kehitystoimiin. Tällöin määritellään mihin alueisiin yrityksen toiminnassa kehittämistoimet kohdistuvat. (Mäntyneva 2003, 113-114.) Asiakkuudenhallinnan tulee olla jatkuvaa kehittämistä ja oppimista, joten viidennessä vaiheessa, sitä tulee määrääjain seurata ja arvioida. Näin pystytään tarkistamaan, ollaanko kehittämisessä edetty tavoitteiden mukaisesti. (Mäntyneva 2003, 116.)

Hankkeen toteutumisen onnistuminen ei ole yksinkertaista, koska hankkeen onnistumiseen vaikuttaa moni asia. Lehtinen (2004, 231) esittelee yleisimpiä syitä asiakkuudenhallinta - hankkeen epäonnistumiseen:

- Yrityksen johto ei sitoudu hankkeeseen, eikä ymmärrä asiakkuusajattelua tai halua tukea sitä
- Yrityksen järjestelmät on suunniteltu tuotelähtöisiksi
- ”Yrityskulttuuri ei ole asiakassuuntautunut”
- ”Rajoitettu asiakasnäkökulma henkilökunnalla; vähän koulutusta ja kehitystä”
- Kuvitelma, että CRM järjestelmä korjaa kaiken
- Asiakastieto ei ole laadukasta ja sitä on huonosti saatavilla
- ”Huono koordinaatio eri yksiköiden välillä”
- Toteutunutta ei mitata tai seurata sen enempää

Asiakkuusajattelu on siirtynyt järjestelmäpainotteisesta johtamisesta asiakkuuksien johtamista painottavaan suuntaan. Tätä kutsutaan ”Leading Customer Relations” -näkökulmaksi. Tällöin pyrkimys on rakentaa koko organisaatio niin, että koko henkilökuntaa on sisäistänyt asiakkuuksien merkityksen ja arvon yritykselle. Pää tavoite on yhdistää yrityksen oma tuote tai palvelu asiakkaalle arvoa tuottaviin prosesseihin. Lehtinen (2004, 233.)

Arvon tuottaminen asiakkaalle voidaan laskea Kuvio 9:n yhtälöllä. Ongelma tässä yhtälössä on asiakkaan kokeman arvon mittaamisen vaikeus (Lehtinen 2004, 233).

$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \text{koetut edut} / \text{koetut uhraukset}$

Kuvio 9: Asiakkaan kokema arvo (Lehtinen 2004, 233)

Hawconin pääpaino on jo tuotokeskeisyyden sijaan asiakkaissa. Esimerkiksi kun jo olemassa olevien asiakkaiden tai prospektien kanssa pidetään palaveri, lähdetään aina liikkeelle kysymyksistä: ”Kuinka me voisimme auttaa?” ja ”Kuinka pystyisimme tukemaan teidän prosesseja ja mahdollisesti helpottamaan niitä?”. Tässä työssä jo useaan otteeseen esiin tullut missio ”Olla kannattava talousosasto!” kertoo halusta päästä ”win win” -tilanteeseen, jolloin yhteistyö on kannattavaa molemmille. Missiossa mainittu kannattavuus tarkoittaa Hawconin osalta taloushallinnon kehityksen kärjessä pysymistä, omien toimintaprosessien läpikäymistä ja käytössä olevien järjestelmien kehittämistä ja uusimista tarpeen mukaan.

7.1 Lähtökohta-analyysi

Lähtötilanteen selvittäminen on tärkeää, jotta pystytään löytämään mahdolliset kehityskohteet. Asiakkuudenhallinnan kannalta tulee tarkastella asiakkuuden nykyisiä käytänteitä ja arvioida, voiko niitä kehittää jollakin tapaa taloudellisimmiksi? Tärkeää on myös selvittää yrityksen työntekijöiden näkemys asiakkuuksien arvosta. (Mäntyneva 2003, 112.)

Aikaisemmissa kappaleissa kuvattiin asiakkuudenhallintaa sekä tilitoimisto- että Hawcon-näkökulmasta. Tässä kappaleessa tullaan määrittelemään tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseen.

Lyhyt yhteenveto Hawconin lähtökohtatilanteesta:

- 1) Lähtötilanteessa Hawconilla ei ollut yhtä määrättyä henkilöä vastaamassa asiakkuuksien hallinnasta ja niiden systemaattista kehittämisestä. Jokainen työntekijä on vastannut omista asiakkuuksista.
- 2) Asiakastiedot ovat olleet puutteelliset, eikä yhdestä paikasta ole saanut kattavaa käsitystä edes asiakkuuden perustiedoista.
- 3) Kaikki asiakkaan arvon kriteerit eivät ole henkilöstön tiedossa.
- 4) Koko Asiakaskannan kannattavuudesta ei ole ollut selkeää kuvaa, vain olettamuksia yksittäisten asiakkuuksien kannattavuudesta.

5) Olemassa olevat asiakkaat on segmentoitu ostettujen palveluiden sekä maantieteellisen sijainnin mukaan.

6) Asiakkuusriskien laskentaa on tehty vain suurimpien asiakkuuksien osalta

7) Asiakassuhteiden hoitomalleja ei ole ollut systemaattisessa käytössä

8) Johdonraportointi ei ole tällä hetkellä asiakkuusjohtamisen kannalta kovin kattavaa.

7.2 Tavoitteiden määrittely

Päätavoitteena on luoda johdolle ehdotelma hoitomalleista, minkä mukaan asiakkuuksista pidetään huolta, miten niitä kehitetään ja varmistetaan, että Hawconin missio toteutuu. Tavoitteena on muodostaa asiakassegmentoinnin pohjalta hoitomallit, joiden avulla käydään asiakkuuksia läpi ja joiden avulla voidaan tulevaisuudessa mitata asiakkuuden kehitystä.

Kun mallit on luotu, on tarkoitus läpikäydä ensin suurimmat asiakkuudet ja selvittää asiakastytyvääisyyttä, prosessien tehokkuutta ja asiakaskannattavuutta. Ennen kuin malleja päästään luomaan, tulee perusasioiden olla kunnossa. Tässä kehityssuunnitelmassa tullaan keskittymään asiakashallinnan kannalta oleellisten perustietojen kuntoon laittamiseen, Hawconin asiakkaan arvon määrittämiseen, uuden segmentointimallin löytämiseen ja asiakashoitomallien suunnitteluun. Tätä kehityssuunnitelmaa on jouduttu rajaamaan asian suuren laajuuden takia, joten työn ulkopuolelle jääneet kehitysideat on koottu jatkokehityshanke -kappaleeseen.

Kehityssuunnitelmassa käsiteltäviä aihealueita ovat seuraavat:

- Segmentointi
- Asiakastiedot
- Asiakaskontaktit
- Asiakkaan arvon kriteerit ja kannattavuus
- Asiakkuuden hoitomallit

7.3 Hawconin segmentointi

Sipilä (1998, 25) esittelee kirjassaan asiakkaiden taloudelliseen arvoon perustuvan ABC-ryhmittelyn, jossa asiakkaat priorisoidaan kriteerien perusteella eri ryhmiin. Eri ryhmille voidaan nimetä asiakasvastuuhenkilöt ja asiakastiimit (Sipilä J. 1998, 25). Hawconilla jokaiselle asiakkaalle määritellään aina alussa asiakastiimi ja asiakasvastaava.

ABC-asiakasanalyysi voisi sopia segmentoinnin pohjaksi Hawconille. Asiakkaat ryhmitellään luokkiin: A-luokassa olisi Hawconille tärkeimmät ja merkityksellisimmät asiakkaat, B- ja C-ryhmässä vähemmän merkitykselliset. Jokaiselle ryhmälle tulee määrittää kriteerit, jotka täyttämällä pääsee ryhmään. (Sipilä 1998, 26.) Tältä pohjalta pystytään myös luomaan asiakkuuden hoitomalli eri ryhmille.

Yrityksen avainasiakkaat muodostavat A-ryhmän. Tähän ryhmään nähdään kuuluvan suurien maksukykyisten asiakkaiden lisäksi myös hyvän asiakaspotentiaalin omaavat asiakkaat. Tähän ryhmään voi kuulua esimerkiksi pieniä asiakkaita, joiden koko asiakaspotentiaali on jo käytössä, mutta ne ovat kannattavia. Yrityksen suurus ei kuitenkaan ole tae A-ryhmään kuulumiseen. A-ryhmän asiakkaiden tulee olla maksukyvykkyyden lisäksi myös yhteistyökykyisiä. Suuren potentiaalin omaavat asiakkaat kuuluvat usein A-ryhmään. Myös hyvä oppimispotentiaalin omaava pienikin yritys voi päästä A-ryhmään. (Sipilä 1998, 26.)

Sipilän (1998, 26) mukaan B-ryhmän asiakkaat ovat myös hyviä maksukyvyiltään. Ne ovat useimmiten keskisuuria, alansa seuraajia. Heillä on omia resursseja ja tilaavat suuria kerta-projekteja.

C-ryhmään Sipilä (1998, 26) katsoo kuuluvan niin sanotut perusasiakkaat. Nämä asiakkaat ovat tarkkoja hinnasta, eikä yhteistyö ole kovin kiinteää.

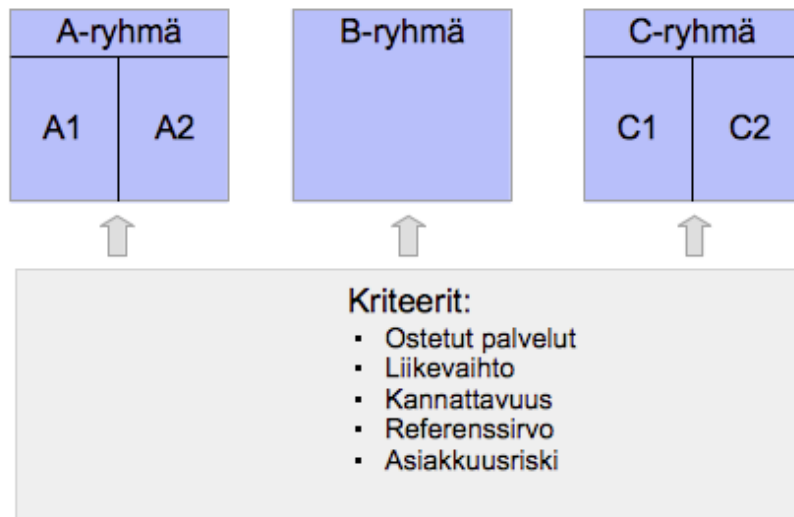
X-ryhmään kuuluvat asiakkuudet ovat sellaisia, joita yritys ei halua asiakkakseen. Syitä voi olla esimerkiksi asiakkaan huono maine, epärehellisyys tai kannattamattomuus. (Sipilä 1998, 26.)

Kannattamattomissa asiakkuuksissa on aina pohdittava syitä kannattamattomuuteen. Yrityksen on pohdittava omaa osuutta siihen, esimerkiksi toimitapojaan, hinnoittelua, voimavarojen väärää kohdistamista, liian yksilöityjä palveluita ja tehottomia suhteidenhoitoja. Kannattamattomuus voi johtua myöskin asiakkaasta itsestään.

Segmentointimalli

Kuvio 10 kertoo miten Hawconin segmentointi voitaisiin toteuttaa. Segmentointi voisi perustua viiteen asiakasryhmään. Asiakkaat jaetaan seuraavien kriteerien perusteella segmentteihin: ostetut palvelut, kannattavuus, liikevaihto, referenssiarvo ja asiakasriski. Jokaiselle kriteerille asetetaan oma asteikot ja painotukset, minkä perusteella luokkaan pääsee.

Hawconin segmentointi



Kuvio 10: Hawconin segmentointi

7.3.1 A-asiakasryhmä

Hawconilla A-ryhmään voitaisiin nähdä kuuluvan avainasiakkaat, kannattavat asiakkaat ja suuren potentiaalin omaavat asiakkaat. A-ryhmä voisi olla mielekästä jakaa vielä A1-asiakkaisiin ja A2-asiakkaisiin. Alustava jako voisi olla Taulukko 2:n mukainen.

A1 RYHMÄ	A2 RYHMÄ
<ul style="list-style-type: none"> • Avainasiakkaat • Kannattavia • Merkityksellisiä Hawconin liikevaihdon kannalta • ULP-asiakkaita • Kiinteä yhteistyö ja asiakassuhde 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannattavia • Tuovat merkittävää Kassavirtaa • Omaavat suuren Potentiaalisen arvon • Omaavat merkittävän Referenssiarvon • Useampi palvelu käytössä • Kiinteä yhteistyö

Taulukko 2: A-ryhmät

A1-asiakkaissa olisi suuret ja liiketoiminnan kannalta merkityksellisessä roolissa olevat asiakkaat, jotka ovat ulkoistaneet joko kokonaan taloushallintonsa Hawconille tai suurimmalta

osin. Tämän ryhmän asiakkaat vievät paljon yrityksen resursseja, mutta tuovat myös vastavasti merkittävästi rahaa yritykseen. A1-asiakkaiden kanssa yhteistyö on kiinteää ja molemmin puolin kannattavaa.

A2-asiakkaat voivat olla myös suuria asiakkuuksia, joiden kannattavuus tai liikevaihto ei kuitenkaan yllä A1-asiakkaan tasolle. Tähän ryhmään voi myös kuulua pienempiäkin asiakkaita, jotka ovat ostaneet kaikki mahdolliset palvelut ja heiltä tuleva kassavirta on suurempi kuin heihin käytettävä aika. Myös pienet asiakkuudet, joiden referenssiarvo on suuri voidaan luokitella A2-ryhmään. A2-ryhmän kaikki asiakkaat ovat kuitenkin kannattavia ja palveluita on käytössä enemmän kuin vain yksi.

A-ryhmän riskienhallinnassa suurimmat ja merkittävimmät riskit muodostuvat asiakassuhteen loppumisesta. A1-tason asiakkuudet yleensä työllistävät paljon. Yrityksen poislähteminen merkitsisi merkittävän työmäärän poistumista ja sitä kautta riskin vähentää omaa henkilökuntaa, jos puuttuvia töitä ei saataisi täytettyä jollakin muilla tehtävillä. A-ryhmän asiakkuudet ovat hyviä maksamaan, joten maksukykyyn liittyviä riskejä ei koeta kovin suurina.

7.3.2 B-asiakasryhmä

Hawconin B-ryhmän (Taulukko 3) asiakkaisiin voidaan luokitella asiakkuudet, jotka ovat kannattavia ja joissa on vielä jonkin verran potentiaalia. Tähän ryhmään kuuluu suurin osa niistä asiakkaista, jotka ovat liikevaihdoltaan pieniä, mutta joiden kasvupotentiaali nähdään suurena.

B-RYHMÄ
<ul style="list-style-type: none">• kannattavia• potentiaalisia vaikka nykyarvo ei merkittävä• yksi tai useampi palvelu käytössä• yhteistyöhaluisia/-kykyisiä

Taulukko 3: B-ryhmä

B-ryhmään voisi toisaalta kuulua myös tällä hetkellä kannattamattomia asiakkuuksia, joiden kannattavuuden parantamiseen on tehty suunnitelma. Esimerkiksi kasvuyritykset alkuvaiheessa saattavat kuulua tähän ryhmään ja nousta myöhemmin A-ryhmään. B-ryhmään voi kuulua myös yhden palvelun ostaneita asiakkuuksia, jos palvelusta tuleva kassavirta on suuri tai jos

asiakkaan nähdään ostavan lisäpalveluita tulevaisuudessa (kasvupotentiaali). B-ryhmän asiakkaiden kanssa vuorovaikutus on molemmin puoleista, mutta suhde ei välttämättä ole niin kiinteä kuin A-ryhmän asiakkaiden kanssa.

B-ryhmän riskinä voidaan nähdä asiakassuhteen passivoituminen ja sitä kautta heikentynyt asiakasuskollisuus. B-ryhmän asiakas ei ole välttämättä niin sitoutunut yritykseen kuin A-ryhmän asiakas, koska sitoutuneisuuteen liittyy kiinteästi ostettujen palveluiden määrä.

7.3.3 C-asiakasryhmä

C1-RYHMÄ	C2-RYHMÄ
<ul style="list-style-type: none"> • ”perusasiakas” • ei merkittävää nykyarvoa & pieni potentiaali • pääosin kannattavia • eivät vie paljoa aikaa eivätkä tuo paljoa kassavirtaa • ei kiinteää yhteistyötä 	<ul style="list-style-type: none"> • kannattamattomia • yhteistyökyvyttömiä/-haluttomia

Taulukko 4: C-ryhmät

Hawconin C-ryhmään (Taulukko 4) kuuluu yleensä pienemmät yritykset, joilla on käytössään yksi tai muutama palvelu. Pelkät kirjanpitoasiakkaat tilitoimistoissa kuuluvat useimmiten tähän ryhmään. Toiminimet ovat tyypillinen yritysmuoto tässä ryhmässä. C-ryhmä jaettiin C1- ja C2-asiakkuuksiksi.

C1-ryhmään luokitellaan asiakkaat, joiden kanssa yhteistyö sujuu ja ne ovat kannattavia. Näissä yrityksissä ei kuitenkaan nähdä suurta kasvupotentiaalia, eikä heidän tuoma liikevaihto ole kovin merkittävä.

C2-ryhmään kuuluu ne asiakkaat, jotka eivät ole kannattavia, ja yhteistyö on haastavaa. Näiden asiakkuuksien kanssa on vain kaksi vaihtoehtoa: toimintatapojen muuttaminen ja yhteistyön kehittäminen, jotta kannattavuus saadaan paremmaksi tai asiakassuhteen lopettaminen.

C-ryhmän ryhmän asiakassuhteet ovat yleensä aika passiivisia, eikä asiakasuskollisuus ole kovin korkea. C-ryhmän asiakas nähdään vaihtavan herkemmin tilitoimistoa, jos se saa paremman tarjouksen kilpailijalta. C-ryhmän suurin riski liittyy asiakaskannattamattomuuteen. Pitkään jatkunut kannattamattomuus syö yrityksen resursseja muilta asiakkailta, joihin niitä olisi

järkevämpi kohdistaa. Asiakaskantariskin muodostaa myös se, jos yrityksen asiakkaista suuri osa kuuluu C-ryhmään.

7.4 Hawconin asiakastieto

- Asiakastiedot ajan tasalle
- Asiakastietojen päivitys ja ylläpito
- Asiakastietojen koonti yhteen paikkaan
- Uuden järjestelmän kartoitus

Aivan ensimmäisenä asiakastiedot tulee päivittää ajan tasalle, jotta saadaan selkeä kuva aktiivisista asiakkaista. Yrityksen johdon tulee osallistua tiedon keräämisen suunnitteluun siltä osin kuin johdon näkemys tarpeellisista tiedosta huomioidaan.

Tällä hetkellä asiakastiedot ovat hajautetusti useammassa paikassa, joten tavoitteena olisi koota yritystiedot yhteen paikkaan, jolloin asiakkaasta saisi yhdestä paikasta kattavat tiedot ja asiakastietojen päivittäminen olisi helpompaa.

Nykyiset järjestelmät eivät suoraan mahdollista kaiken tarvittavan asiakastietojen kokoamista yhteen paikkaan, joten yhtenä päämääränä on kartoittaa tarve uudelle järjestelmälle, joissa asiakastietojen ylläpitäminen olisi helpompaa.

Samalla tulee tehdä selkeä työnjako asiakastietojen päivittämisestä ja ylläpitämisestä. Asiakastietojen päivittäminen tulee aloittaa kartoittamalla jo olemassa oleva tietokanta palvelimella, sekä selvittää mihin ja miten näitä tietoja nykyään käytetään ja mihin niitä jatkossa tarvitaan (Mäntyneva 2001, 79).

Toteutus

- Järjestelmän valinta
- Asiakastietojen kokoaminen
- Asiakastietojen päivytyksestä sopiminen

Tavoitteeksi asetettiin uuden järjestelmän löytäminen, minkä avulla saadaan hallintoa asiakastietoja, sekä yhdistettyä laskutus ja tuntikirjaukset. Parin eri järjestelmätarjoajan vertailun jälkeen päädyttiin tuntikirjausjärjestelmän, sopimuksienhallinnan ja laskutuksen yhdistävään pilvipalveluita tarjoavaan yritykseen. Päätöksen tekoon vaikuttivat seuraavat asiat:

- Saadaan yhdistettyä tuntienkirjaus ja laskutus
- Asiakastiedot kootusti
- Visuaalisesti hyvän näköinen
- Selkeä ja yksinkertainen käyttää
- Web-pohjainen

Asiakastiedot käytiin läpi ja päivitettiin ennen siirtoa. Aktiivinen ja päivitetty asiakaskanta saatiin tiedonsiirrolla ajettua uuteen järjestelmään. Uudesta järjestelmästä tulee paikka, johon on koottu asiakkuuden hoidon kannalta tärkeimmät asiakastiedot.

Asiakastietojen päivitysvastuu jaetaan työntekijöiden kesken. Pääsääntöisesti asiakastietoja tulee jatkossa päivittämään sama henkilö, joka hoitaa laskutuksen. Asiakkaan perustiedot, kuten ostetut palvelut ja yhteyshenkilöt voi työntekijä käydä itse päivittämässä.

7.5 Hawconin asiakaskontaktit

- Kontaktoinnista saadun tiedon ylöskirjaaminen
- Asiakkuuden kehittämiseen liittyvä kontaktointi
- Kontaktointimallin luominen

Jokainen kontakti asiakkaaseen tulisi nähdä mahdollisuutena oppia asiakkaasta, kuten kappaleessa 4.2 esitetään. Kontaktoinnista saadun tiedon pitäisi kumuloitua, jolloin kommunikointi asiakkaan kanssa pitäisi tapahtua opitun tiedon pohjalta (Saarijärvi 2014). Hawconilla asiakkaan kanssa työskentelee jopa neljä ihmistä, joten tiedon täydellinen kumuloituminen on lähes mahdotonta. Sen takia edes asiakkuuden kannalta oleellisimpien tietojen ylöskirjaaminen ja jakaminen asianosallisten kanssa on äärimmäisen tärkeää, kuten ”Suljetun ympyrän” menetelmässä toimitaan (Kappale 4.4.1).

Koska asiakkuudenhallinnan kannalta kontaktoinnin tulisi olla tavoitteellista, mittavaa, riittävä, säännönmukaista, oikea-aikaista, oikealla tavalla räätälöityä sekä oikean kanavan kautta tapahtuvaa (Hellman ym. 2005, 24), on Hawconin nykyisen kontaktoinnin läpikäyminen ja selkeyttäminen tarpeen. Erityisesti asiakkuuden kehittämiseen liittyvää kontaktoinnin suunnittelua tulisi parantaa.

Hawconin asiakaskontaktoinnin toteutusehdotus

Johdon tehtäväksi jäi päättää mihin kirjataan jatkossa tiedot merkittävistä kontaktoinneista. Henkilökunnan kanssa voisi olla hyvä käydä läpi kontaktointia suhteessa asiakkaaseen. Koulutus voisi sisältää ainakin seuraavat aihealueet:

- Tilikauden ajalle suunnitellut asiakaskontaktit
- Ongelmatilanteiden käsittely asiakassuhteessa
 - Kuka hoitaa?
 - Millaisia ongelmia työntekijät ovat kohdanneet?
- Kontaktoinnin näkeminen oppimisena asiakkaasta
 - Oleellisten tietojen ylösmerkitseminen
 - Kriittisten pisteiden aistiminen ja niihin reagoiminen
 - Tiedon jakaminen ja ylöspäin (johdolle) vieminen

Työntekijöiden tulee myös muistaa pyrkimys kohdata asiakas asiakkaan omassa ympäristössä, hänelle ymmärrettävin termein.

Palvelupäällikkö tai toimitusjohtaja tulee jatkossa hoitamaan vaikeat asiakastilanteet. Työntekijä voi alkuun yrittää itse ratkaista ongelmatilanne, mutta jos hän ei saa sitä ratkaistua, tulee hänen ottaa heti yhteyttä palvelupäällikköön. Mitä aikaisemmin ongelmiin puututaan, sitä todennäköisimmin tilanne saadaan korjattua, eikä suurempaa vahinkoa pääse tapahtumaan.

Isompien asiakkuuksien osalta olisi hyvä ottaa käyttöön kuukausipalaverit, joissa asiakkuutta hoitavat työntekijät istuisivat kerran kuussa saman pöydän ääreen. Palaverissa läpikäytäisiin kulunut kuukausi, mitä oleellista on tapahtunut ja mitä ongelmia on ilmennyt. Näin pystyttäisiin varmistamaan, että tieto saadaan jaettua työntekijöiden kesken ja jokainen pääsee osallistumaan asiakkuudenkehittämiseen. Asiakkuuksien johtamisen kannalta on oleellista, että asiakaslähtöinen ajatusmaailma saadaan jalkautettua henkilökuntaan ja näin mahdollistetaan asiakkaan jatkuva kehittäminen.

7.6 Hawconin asiakaskannattavuus

Hawconin kehityssuunnitelma asiakaskannattavuuden selville saamisessa

- Työajankirjauksen käyttöönotto
- Uuteen asiakastietojärjestelmään liittyvät koulutukset
- Asiakaskannattavuuksien selville saaminen

Lähtötilanteessa työaika seurattiin Excelissä. Työajankirjaus oli irrallinen laskutuksesta ja se koettiin kömpelöksi käyttää. Koska kaikki työntekijät eivät merkanneet työaikaansa Exceliin yhtä tarkasti, ei siitä saatava tieto ollut kaikilta osin kovin luotettavalla tasolla.

Uuden järjestelmän käyttöönotto antoi hyvän mahdollisuuden jalkauttaa työajanseuranta koko henkilökunnan käyttöön. Ennen käyttöönottoa henkilökunnalle järjestettiin koulutus järjestelmästä.

Alkuvaiheessa on syytä järjestää useampi kertauspäivä järjestelmän käytöstä, jotta saadaan oikeat toimintamallit kaikille käyttöön. Uusien järjestelmien käyttöönotossa on tärkeää tarjota riittävästi tukea ja opastusta, jotta käyttöönotto sujuisi mahdollisimman ”kivuttomasti”.

Asiakaskannattavuuden selville saamisen toteutus

Ensimmäinen järjestelmään liittyvä koulutus pidettiin Hawconin henkilökunnalle noin pari viikkoa ennen järjestelmän käyttöönottoa. Jokaiselle ryhmälle pidettiin (kirjanpito, palkat, reskontrat) erilliset koulutukset, koska näin saatiin helpoiten käytyä juuri heidän töihin liittyviä asioita ja mahdollisia ongelmakohtia läpi.

Ennen koulutusta johdon kanssa läpikäytiin, millä tarkkuudella työaika halutaan seurata, miten esimerkiksi lomat tulee merkitä tuntikirjauksiin. Uudesta järjestelmästä tulee sekä johdolle että työntekijöille väylä seurata asiakkaiden kannattavuutta, se myös mahdollistaa työntekijöiden liukumien seuraamisen.

Järjestelmään tullaan asiakaskannattavuuden seuraamista varten rakentamaan raportti, josta saadaan seurattua eri osa-alueiden kannattavuutta, kuten projekti- ja asiakaskannattavuutta, sekä eri palveluiden kannattavuuksia. Työntekijöille on laadittu ohjeistus, millä tasolla heidän tulee kirjata päivän tunnit ylös.

Tästä raporttityökalusta tulee johdon apuväline. Tarkoitus on saada selville asiakkaat, jotka ovat kannattamattomia, kannattavia, säilytettäviä ja joissa nähdään kasvupotentiaalia. Tämän tiedon perusteella pystytään ryhmittelemään asiakkaita paremmin. Asiakkaat tulee jakaa Mäntynevan (2001, 28) esittämään kannattavuuden nelikenttään, josta kuva löytyy kappaleessa 4.3.1. Hawconin kannattavuuksien laskemisesta tullaan kertomaan lisää kappaleessa 7.7.1 Asiakaskannattavuus.

7.7 Hawconin asiakkaan arvon mittarit

Hawconin asiakkaan arvon mittareina voisi toimia:

- asiakaskannattavuus
- referenssiarvo
- asiakkuuden lujuus

- asiakkuusriskit

7.7.1 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuuden selville saaminen on tämän asiakashallintaprojektin merkityksellisimpiä asioita. Kaikkien asiakkuuksien kannattavuutta ei tässä projektin ensimmäisessä vaiheessa vielä saada laskettua, mutta siinä tullaan ehdottamaan asiakaskannattavuuden laskentakavaa ja laatimaan asiakkaan kannattavuuden laskemisesta esimerkkejä.

Asiakaskannattavuuden laskemisessa tullaan aloittamaan nykyarvon laskemisella ja tähän tullaan jatkossa myös laskemaan asiakkaiden potentiaalinen arvo. Asiakkuuden nykyisellä arvolla kuvataan asiakkuuden tämän hetkistä kannattavuutta, joka tullaan laskemaan asiakkaiden viimeisen vuoden kannattavuuden perusteella (Pohjanmäki 2014e). Nykyarvon lisäksi asiakkaalle tullaan laskemaan potentiaaliset arvot. Asiakkaan potentiaalinen arvo tullaan jatkoprojektissa määrittämään asiakkaan yhteyshenkilön, palvelupäällikön ja mahdollisesti toimitusjohtajan yhteistyönä.

Asiakaskannattavuutta laskiessa huomioonotettavat kustannuserät

Asiakaskannattavuus muodostuu yksinkertaisuudessaan siitä, että asiakkaan laskutuksesta vähennetään siitä aiheutuvat kulut. Hawconin tapauksessa kulut ovat pääsääntöisesti työntekijän palkkakustannukset, jonka perusteella on laskettu työntekijän laskennallinen kustannus.

Jotta kannattavuuslaskelma toimii, se edellyttää sitä, että työntekijät kirjaavat mahdollisimman tarkkaan tekemänsä työn tuntikirjausjärjestelmään ja kohdistavat sen asiakkaalle oikeaan projektiin.

Sähköisen taloushallinnon kärjessä oleminen aiheuttaa järjestelmäkustannuksia. Niiden jyvittäminen asiakkaille on kannattavuutta laskiessa merkityksellistä. ULP-asiakkaiden järjestelmäkustannusten osuus on suurempi, koska heillä on sekä kirjanpito-, reskontra- ja palkanlaskentaohjelman kustannuksien osuudet huomioituina.

Hawconin henkilökunnan koulutuskulut jaetaan karkeasti kaikkien asiakkuuksien kesken, niiden tarkempi jyvittäminen ei tuo niin suurta hyötyä kuin siihen kuluva aika.

Asiakaskannattavuuslaskelma

Hawconin asiakaskannattavuutta laskiessa tullaan ottamaan huomioon Kuvio 11:n mukaiset erät.

Asiakkaan tuoma kassavirta, eli ostot (+)
Asiakkuuteen mennyt työaika ja siitä laskettu työkustannus (-)
Järjestelmäkulut & koulutuskulut jyvitettyinä (-)
=
ASIAKASTULOS

Kuvio 11: Asiakastulos

Seuraavaksi esitellään kolme esimerkkiä Hawconin asiakkuuksien kannattavuuksista. Kaikki asiakkaat ovat olleet jo useamman vuoden Hawconin asiakkaina. Esimerkeissä järjestelmä- ja koulutuskustannukset jyvitettiin asiakkaille sen mukaan, mitä palveluita heillä on käytössä.

Näihin kannattavuuksiin tulee suhtautua kriittisesti ja vain suuntaa antavasti, koska alkuvaiheen työajankirjaamisen kohdistaminen asiakkuuksille ei ollut riittävän tarkalla tasolla, jotta suurempia johtopäätöksiä voisi tehdä.

Suoriin kustannuksiin laskettiin työntekijän kustannus kirjattujen tuntien perusteella ja ylläpitokuluihin sekä koulutus- että järjestelmäkustannukset.

Kannattavuuksia laskiessa ongelmakohtiksi huomattiin seuraavia asioita:

- Työajan kirjaamisen tason vaihtelu työntekijöiden kesken
 - Työajan mahdollisimman tarkan kohdistamisen merkityksen selkeyttäminen työntekijöille
- Töiden laskuttamisessa parantamisen varaa
 - Erillislaskutettavia töiden läpikäyminen

Esimerkkiyritys A

Asiakkaan ostot (+)	9 331 €
Suorat kustannukset (-)	5 580 €
MYYNTIKATE	3 751 €
Ylläpitokulut (-)	299 €
ASIAKASTULOS	3 452 €

A:n vuosittainen liikevaihto on 1 - 3 miljoonan euron haarukassa Yritys A on ULP-asiakas, eli heillä on käytössä kirjanpito-, reskontra-, ja palkanlaskentapalvelut. Yritys A:n referenssi arvo on merkittävä ja yhteistyö asiakkaan kanssa on kiinteää.

Esimerkkiyritys B

Asiakkaan ostot (+)	5 796 €
Suorat kustannukset (-)	1 920 €
MYYNTIKATE	3 876 €
Ylläpitokulut (-)	216 €
ASIAKASTULOS	3 660 €

Esimerkki yritys B: liikevaihto on 5-8 miljoonan euron haarukassa. Yritys B:llä on käytössä kaksi palvelua. Yritys B:n kanssa tehdään kiinteästi yhteistyötä ja yritys on itse aktiivinen yhteistyössä.

Esimerkkiyritys C

Asiakkaan ostot (+)	382 €
Suorat kustannukset (-)	810 €
MYYNTIKATE	- 428 €
Ylläpitokulut (-)	185 €
ASIAKASTULOS	- 613 €

Esimerkki yritys C: liikevaihto on alle miljoonan euroa. Yritys C:llä on käytössä vain yksi palvelu. Yritys C:n kanssa yhteistyössä on ollut haasteita.

Näiden esimerkkien avulla asiakkaat voitaisiin kannattavuuden puolesta jakaa asiakassegmentteihin. Tämän lisäksi tulee kuitenkin huomioda asiakkaan potentiaali, koska potentiaalimäärä vaikuttaa siihen, mihin segmenttiin yritys nähdään kuuluvan.

7.7.2 Referenssiarvo

Lehtinen (2004, 129) mukaan Asiakkaiden omalla markkina-arvolla on suuri vaikutus yritykseen: mitä arvostetumpia asiakkaita yrityksellä on, sitä arvostetummaksi sekin markkinoilla nähdään.

Hawconilla on myös referenssiasiakkaita, jotka nähdään referenssiarvonsa puolesta hyvin arvokkaina säilyttää ja kehittää. Referenssiarvo voitaisiin ilmasta asteikolla 1-4. Yhden pisteen saavat ne asiakkaat, joiden referenssiarvo nähdään heikkona tai lähes olemattomana ja neljä pistettä saa se yritys, jonka referenssiarvo koetaan merkittäväksi. Referenssiarvot määrittää toimitusjohtaja yhdessä kirjanpitäjän kanssa. Referenssiarvojen määrittäminen tulee olemaan osa jatkoprojektia.

7.7.3 Asiakkuuden lujuus

Hawconin asiakkuuden lujuuden arvioimisessa otetaan huomioon:

- asiakkaan ostamat palvelut (volyymi)
- asiakkuuden kesto
- asiakasvastaavan arvio
- asiakastyytyväisyyden tulos

Asiakkaat, jotka ovat ulkoistaneet kokonaisuudessaan taloushallintonsa Hawconille voidaan nähdä omaavan korkeamman kynnyksen asiakassuhteen lopettamiseen, kuin yhden palvelun ostaneet asiakkaat. Hawconin pyrkimys on tuottaa laadukasta palvelua ja auttaa yrityksiä talouden suunnittelussa. Halvimman hinnan perässä juoksevat asiakkaat eivät ole Hawconin potentiaalisimpia asiakkaita. ULP-asiakkaat ovat useimmiten halukkaita kehittämään yhteistyötä ja näin valmiimpia maksamaan ammattitaidosta ja palvelukokonaisuudesta.

Asiakkaan lujuutta arvioitaessa huomioidaan myös asiakassuhteen kesto. Jos asiakkaan kanssa on takana jo useamman vuoden historia, on suhde vakaammalla pohjalla kuin uuden asiakkaan kanssa.

Asiakasvastaava on usein paras henkilö arvioimaan asiakkaan sitoutuneisuutta. Peilaamalla asiakassuhteen historiaa voidaan muodostaa käsitys asiakkaan uskollisuudesta. Tässä arviossa tulee huomioida se, että tämä on kuitenkin vain yhden tai muutaman ihmisen yksipuolinen näkemys suhteesta.

Hawconilla ei ole viimeisen vuoden aikana tehty asiakastyytyväisyystutkimusta. Sen tulokset antavat myös tärkeän näkökulman asiakkuudesta. Tyytyväinen asiakas on todennäköisemmin uskollinen yritykselle kuin tyytymätön. Asiakastyytyväisyyskyselystä saadaan myös tärkeää informaatiota yrityksen palvelulaadun tasosta. Asiakastyytyväisyyskyselyn teettäminen on yksi tehtävistä kehitystoimenpiteistä.

Asiakaslujuus voidaan pisteyttää samalla tavalla kuin referenssiarvo, eli asteikolla 1- 4. Jokaisesta osiosta annetaan erikseen pisteet: Asiakkaan volyymista, kestosta, asiakasvastaavan arvion ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksesta. Osa-alueiden yhteenlasketut pisteet muodostava kokonaispistemäärän.

7.7.4 Asiakasriskit

Hawconilla riskienhallinta tulee käsittämään:

- Asiakasriskien laskemisen liiketoiminnan kannalta merkittävimpien asiakkuuksista
- Uuden segmentoinnin perusteella muodostettujen asiakasryhmien riskit

Myös asiakkaiden toimialoihin liittyvät riskit tulee huomioida jollain toimialoilla. Tarkempaan riskienhallintaan tullaan keskittymään jatkoprojektissa. Hawconin segmentointiin liittyvistä riskeistä on kirjoitettu segmentoinnin yhteydessä luvussa 7.3.1 Segmentointimallit.

7.8 Hawconin asiakkuudenhoitomallit

Perustietojen ollessa ajan tasalla voidaan laatia konsepti asiakkuuksien hoitamisesta. Konsepti tulee käsittämään asiakkuudenhallintaa sopimuksen tekemisestä eteenpäin. Uusiasiakashankintaan ei tulla tässä kohtaa ottamaan kantaa, se on oma jatkoprojektinsa. Konseptin osat alueet jaetaan kolmeen vaiheeseen asiakaskäynnistykseen, ylläpitämiseen ja päättämiseen. Näistä kirjoitettiin Hawconin osalta kappaleessa 4.6 Asiakkaan elinkaari.

Hawconilla tulee työskentelemään palvelupäällikkö, joka jatkossa vastaa asiakkuuksien hallinnasta, myynnistä ja asiakaskäynnistyksistä. Tämän uudistus mahdollistaa entistä paremman asiakaspalvelun ja tuen omille työntekijöille asiakasrajapinnassa. Hoitomallit on suunniteltu Hawconin uuden segmentoinnin pohjalta, jossa asiakkaat jaettiin viiteen segmenttiin. Uusi segmentointiehdotus löytyy kappaleesta 7.3.1 Segmentointimallit.

7.8.1 A-ryhmän hoitomalli

A-ryhmässä on paljon asiakkuuksia, jotka nähdään erittäin potentiaalisina. Näiden asiakkuuksien kehittymistä tulee seurata ja löytää keinot asiakkuuksien kehittämiseen. Näitä keinoja on asiakkaiden kanssa käytävät säännölliset palaverit, jolloin läpikäydään asiakkuutta, ratkotaan mahdollisia ongelmia ja läpikäydään tulevaisuudensuunnitelmia. Asiakkuuden läpikäynnin yhteydessä kuunnellaan sekä asiakkaan että asiakastiimin näkemykset samoista aiheista. Tärkeää on kuunnella asiakasta ja löytää ne kohdat, jossa Hawcon pystyisi tuomaan lisäarvoa asiakkaan suunnitelmiin ja toisaalta antamaan ammatillisen mielipiteen ja näkemyksen niihin.

Kuukausittain:

- Asiakkuuden läpikäynti palaverissa, joihin osallistuvat kaikkia asiakkuutta hoitavat henkilöt yrityksestä. (koskee pitkälti vain A1-ryhmää)
- Perusraportointi
- Mahdollinen lisäraportointi (kassaennusteet tms.)

Puolivuositain:

- Asiakkuuden läpikäynti asiakkaan kanssa pari kertaa vuodessa
- Kehityspalaverit tarpeen mukaan

Vuosittain:

- Tilinpäätösneuvottelut kasvotusten
- Henkilökohtaiset tapaamiset johdon kanssa
- Asiakastyytyväisyys

7.8.2 B-ryhmän hoitomalli

Osalla B-ryhmään kuuluvista asiakkaista nähdään potentiaalia A-ryhmän asiakkuuksiksi ja heidän kohdalleen tulee laatia suunnitelma, millä panostuksella, ja millä aikavälillä asiakkuuden nouseminen A-ryhmään tapahtuu. Jos potentiaali nähdään vasta pidemmällä aikavälillä, ei ole järkevää panostaa asiakkaaseen liikaa lyhyellä jaksolla, koska siitä saatava hyöty jää siihen uhrattavien panoksien alle. Tällaisten asiakkuuksien kanssa tulee laatia pidemmän tähtäimen suunnitelma arvon noususta.

Tähän ryhmään kuuluu myös paljon niitä asiakkaita, jotka ovat kannattavia ja heidän potentiaalinsa on käytetty. Nämä ryhmitellään niin sanotusti ylläpidettäviksi asiakkuuksiksi, Mäntyneva (2001, 28) kutsuu heitä säilytettäviksi asiakkaiksi. Heidän suhteen on tärkeää pitää palvelunlaatu tasaisena ja jatkaa hyväksi osoitettuja toimintamalleja. Tietyin määraajoin tulee mitata asiakkaan tyytyväisyyttä palveluihin ja selvittää onko asiakkaalla halua kehittää asiakkuutta jollakin tasolla. Näiden asiakkuuksien suhteen on suurin riski asiakassuhteen passivoitumiseen. Jos asiakas ei ilmaise tyytymättömyyttä, ei se välttämättä tarkoita etteikö asiakkuutta voisi kehittää. Näiden asiakkaiden kehittämistarpeen huomaamisen vastuu on pitkälti Hawconin työntekijöiden harteilla.

Kuukausittain:

- Perusraportointi
- Mahdollinen lisäraportointi (potentiaaliset A-ryhmäläiset erityisesti)

Vuosittain:

- Tilinpäätösneuvottelut kasvotusten/puhelimitse
- Asiakkuuden läpikäyminen asiakastiimin kesken ja mahdollisesti myös asiakkaan kanssa (seurataan saadaanko asiakkuuksia kehitettyä kohti A-ryhmää)
- Asiakastyytyväisyys (erityisesti ylläpidettävien asiakkaiden kannalta merkittävä mittari)

7.8.3 C-ryhmän hoitomalli

C-ryhmään kuuluvien asiakkuuksien tärkein tavoite on saada nostettua ne B-ryhmään. C-ryhmään kuuluvissa asiakkuuksissa on suurin osa yrityksen kannattamattomista asiakkuuksista, joten näiden yritysten jako C1 & C2 ryhmään kertoo pitkälti sen, nähdäänkö asiakassuhteessa mahdollisuuksia kehitykseen vai ei. C-ryhmänasiakkuuksien hinnoittelu ja työprosessit tulee myös tarkastaa, koska niistä voi löytyä syitä asiakkuuksien kannattamattomuuteen.

C-ryhmän asiakkaiden kanssa tulee asiakaspotentiaalia käyttää päätöksenteossa apuna, kun pohditaan kuinka paljon asiakkaan kehittämiseen kannattaa uhrata aikaa.

Kuukausittain:

- Perusraportointi

Vuosittain:

- Tilinpäätösneuvottelut puhelimitse/sähköpostilla
- Asiakkuuden läpikäyminen asiakastiimin kesken (saadaanko kannattavuutta nousemaan vai luovutaanko asiakkaasta)
- Asiakastyytyväisyys

8 Jatkokehityshankkeet

- Työajankirjauksen kehittäminen
- Uuden tietojärjestelmän asiakastietojen laajentaminen
- Konsultaatiopalavereita asiakkaille
- Asiakastyytyväisyyskysely
- Asiakkaiden potentiaalinen arvo
- Asiakaskannattavuuksien laskeminen
- Johdonraportoinnin kehittäminen
- Referenssiarvojen määrittäminen
- Asiakasriskit
- Asiakashoitomallien käyttöönotto

Koska kirjanpito tehdään aina jälkikäteen, haasteena on ollut kohdistaa kuukausitason laskutus ja siihen liittyvä työajan kirjaus. Tähän ollaan jo suunnittelemassa ratkaisua. Työajankirjaukseen liittyen voisi pitää kertauskoulutuksen henkilökunnalle, jotta henkilökunta sisäistäisi mahdollisimman tarkan työajan kirjauksen hyödyt.

Toinen jatkokehityskohde on asiakastietojen laajentaminen uudessa tietojärjestelmässä. Se vaatii lisäkenttien määrittelytyötä ja suunnittelua tietojärjestelmän tarjoajan kanssa.

Kaikille asiakkaille tuloksen ja taseen lukeminen ei ole mielekästä. Usein tämä johtuu siitä, että he eivät osaa tulkita lukujen sidonnaisuutta liiketoimintaansa. Tuloksen ja taseen on tarkoitus tuottaa informaatiota asiakkaalle ja kuvata miten asiakkaan liiketoiminta sujuu. Asiakaskäynnistyksen yhteydessä asiakkaalle voitaisiin tarjota konsultaatiopalvelua tulospalaverin muodossa.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tullessa tekemään asiakkaille ja siitä on tarkoitus ottaa säännöllinen mittari käyttöön asiakaskantaa arvioitaessa. Kyselyn tarkempi sisältö ja toteutustapa tullaan suunnittelemaan yrityksen kanssa yhdessä.

Opinnäytetyössä laskettiin vain esimerkit asiakaskannattavuudesta. Johdon kanssa tullaan käymään laskentakaava läpi ja sitä tullaan muokkaamaan tarpeen vaatiessa. Asiakaskannattavuuden laskemiseen liittyy myös työajankirjaamisen kehittäminen, jotta järjestelmästä saataisiin todellisempi kuva asiakkaiden kannattavuudesta.

Kun asiakkaiden kannattavuudet ovat selvillä, voidaan aloittaa johdon raportoinnin kehittäminen. Johdon raportointia varten tullaan kehittämään olemassa olevia tietojärjestelmiä,

jotta johtamiseen tarvittavaa tietoa saataisiin haluttuun muotoon. Myös mahdollisten lisäraportointi sovelluksia tarve kartoitetaan.

Asiakkaiden referenssiarvot tullaan määrittämään toimitusjohtajan ja kirjanpitäjän kanssa. On selvítettävä, millaisen painotuksen referenssiarvo saa asiakkaan arvoa laskiessa.

Uudessa segmentoinnissa pitää tarkentaa riskienhallintaa segmenttikohtaisesti. Riskienhallintaan ja asiakasriskien minimointiin tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden hoitomalleissa.

Asiakashoitomallien yksityiskohtaisempi sisältö on toimitettu yrityksen johdolle. Kun asiakkaat saadaan jaettua uusiin segmentteihin, pystytään hoitomallien sisältöä vielä tarkentamaan.

Lähteet

D'Auria T., Business Intelligence Unlocked: June 2009. Viitattu 1.3.2014.

[http://www.imn-unlocked.com/bi-](http://www.imn-unlocked.com/bi-creativecomputing/e_article001467796.cfm?x=b11%2C0%2Cw)

[creativecomputing/e_article001467796.cfm?x=b11%2C0%2Cw](http://www.imn-unlocked.com/bi-creativecomputing/e_article001467796.cfm?x=b11%2C0%2Cw)

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki. WSOY.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WSOY.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Mattinen H, 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Moilanen S. 2012. Asiakassegmentointi ostokäyttäytymisen perusteella. Viitattu 1.10.2014.

<https://www.zoined.com/fi/news/asiakassegmentointiostok%C3%A4ytt%C3%A4ytymisen-perusteella>

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Peppers, D., & Rogers, M. 2011. Managing Customer Relationships : A Strategic Framework (2nd Edition). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

Pohjanmäki O.-P. 2014a. Asiakaskuuntelu. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Viitattu 6.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi.nelli.laurea.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/erilliskysymyksiä/asiakaskuuntelu>

Pohjanmäki O.-P. 2014b. Asiakkuuden lujuus. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Viitattu 4.10.2014.

<http://johtaminen.kauppalehti.fi.nelli.laurea.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/lojaalisuuden-johtaminen/asiakkuuden-lujuus>

Pohjanmäki O.-P. 2014c. Asiakkuusvisio. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Viitattu 4.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi.nelli.laurea.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuusmaisemaan/asiakkuusvisio>

Pohjanmäki O.-P. 2014d. Asiakkuuden arvo. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Viitattu 24.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi.nelli.laurea.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuusmaisemaan/asiakkuuden-arvo>

Pohjanmäki O.-P. 2014e. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Viitattu 14.9.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi.nelli.laurea.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuusmaisemaan/asiakkuuden-nykyarvo-ja-potentiaalinen-arvo>

Pöllänen J. 2003. Yksilömarkkinointi oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Talentum Media.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Talentum.

Saarijärvi H. 2014. Asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Viitattu 2.10.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi.nelli.laurea.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/erilliskysymyksia/asiakastieto-vai-asiakkaan-tieto-asiakkuuksien-johtaminen-tanaan-ja-huomenna-0>

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteita vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, K., Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaan armoilla. Juva: WSOY.

Taloushallintoliitto 2014a. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihto nousi 2014 tammi-kesäkuussa 2,6 %. Viitattu 13.11.2014. <http://www.taloushallintoliitto.fi/?x1745=1785431>

Taloushallintoliitto 2014b. Taloushallintoliiton esittely. Viitattu 5.5.2014. <http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/>

Taloushallintoliitto 2014c. Auktorisoitua uskottavuutta taloushallintoon. Viitattu 21.7.2014. <http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliiton-jasen/>

Taloushallintoliitto 2013. Tilitoimistofaktaa. Viitattu 4.9.2014.
<http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/>

Ylikoski, T., Järvinen, R., Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla.
Vammala: FINVA.

Yrityssuomi 2014a. Asiakkuudenhallinta. Viitattu 1.11.2014.
<https://www.yrityssuomi.fi/fi/asiakkuudenhallinta>

Kuviot

Kuvio 1: Tiedon neljä luokkaa (mukaillen Hellman ym. 2005, 18)	14
Kuvio 2: Asiakkaan kuunteleminen (Mattinen 2006, 56).	18
Kuvio 3: "Suljettu ympyrä" (muokaillen Hellman ym. 2005, 28)	20
Kuvio 4: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17)	25
Kuvio 5: Yrityksen pääoma (muokattu Hellman & Värilä 2009, 167)	30
Kuvio 6: Asiakaspääomaan vaikuttavat tekijät (Hellman & Värilä 2009, 185)	31
Kuvio 7: Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2001, 28).	36
Kuvio 8: Yksinkertaistettu asiakkuuden tuloslaskelma (mukaillen Lehtinen 2004, 127)	39
Kuvio 9: Asiakkaan kokema arvo (Lehtinen 2004, 233)	47
Kuvio 10: Hawconin segmentointi	50
Kuvio 11: Asiakastulos	58

Taulukot

Taulukko 1: Sidostyyppit (Pohjanmäki 2014b)	23
Taulukko 2: A-ryhmät.....	50
Taulukko 3: B-ryhmä.....	51
Taulukko 4: C-ryhmät.....	52